

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS

PAULO ROBERTO GAMA FILHO

PLANO DE NEGÓCIOS EMPRESA RONDA AUTOCENTER
FORNECIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO AUTOMOTIVA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO
ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS

PLANO DE NEGÓCIOS EMPRESA RONDA AUTOCENTER
FORNECIMENTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO AUTOMOTIVA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Escola Paulista de Política, Economia e Negócios
– EPPEN da Universidade Federal de São Paulo
como requisito para obtenção do título de Bacharel
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Samir Sayed

Osasco

2021

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Unifesp Osasco
e Departamento de Tecnologia da Informação Unifesp Osasco,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

G184p GAMA FILHO, Paulo Roberto
Plano de negócios empresa Ronda Autocenter: fornecimento
de produtos e serviços de manutenção automotiva / Paulo Roberto
Gama Filho. - 2021.
93 f. :il.

Trabalho de conclusão de curso (Administração) -
Universidade Federal de São Paulo - Escola Paulista de Política,
Economia e Negócios, Osasco, 2021.
Orientador: Prof. Dr. Samir Sayed.

1. Manutenção automotiva. 2. Autocentro. 3. Produtos e
serviços automobilísticos. I. Sayed, Prof. Dr. Samir, II. TCC -
Unifesp/EPPEN. III. Título.

CDD: 658



**ESCOLA PAULISTA DE POLÍTICA, ECONOMIA E NEGÓCIOS - EPPEN
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

FOLHA DE APROVAÇÃO

**PAULO ROBERTO GAMA FILHO
PLANO DE NEGÓCIOS EMPRESA RONDA AUTOCENTER**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Administração da Escola Paulista
de Política, Economia e Negócios – EPPEN
da Universidade Federal de São Paulo –
Unifesp como requisito para obtenção do
título de Bacharel em Administração.

Data da aprovação:

01 / 03 / 2021

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Samir Sayed (Orientador)
Universidade Federal de São Paulo – EPPEN

Prof. Dr. Émerson Gomes dos Santos (Examinador)
Universidade Federal de São Paulo – EPPEN

RESUMO

Este plano de negócios visa estruturar e planejar a aquisição e lançamento de um autocentro no bairro do Brás, região do centro de São Paulo. Em um cenário pandêmico como o vivido pelo Brasil e pelo mundo atualmente, os impactos na economia são grandes e reais, porém existe uma tendência das pessoas que tiverem a opção começarem a priorizar o transporte próprio frente ao coletivo, o que por consequência irá demandar mais de serviços de manutenção automotiva em geral. Ainda assim, o Varejo é com frequência o primeiro setor a sentir impactos de uma crise na economia, principalmente em contexto em que o ambiente online transaciona mais do que o físico. Trata-se de um mercado cada vez mais dinâmico, que requer constantes inovações das empresas e demanda experiências simplificadas e eficientes para seus clientes, fomentando e consolidando uma visão cada vez mais pautada na experiência do usuário. Dessa forma, a intenção dos sócios do Ronda Autocenter é mensurar o montante financeiro, a concorrência, o mercado, dentre outros aspectos estratégicos, de modo a se posicionar no mercado como um autocentro de confiança, transparente, eficiente e presente nos exatos momentos de necessidade do consumidor. Concluindo as análises apresentadas neste trabalho, a empresa realizou um aporte de R\$65.000,00 para o início de suas operações em um ponto físico localizado no Brás, com investimentos fixos de R\$37.000,00 e investimentos pré-operacionais de pouco mais de R\$4.000,00, com R\$18.000,00 para fins de capital de giro dos quase R\$ 24.000,00 remanescentes. Após tais estudos, a perspectiva de sucesso da empresa de fato tornou-se animadora, e Ronda Autocenter se demonstrou viável e com grande potencial de rentabilização, ciente de que deve desenvolver um planejamento prévio consistente de marketing digital, que envolva a divulgação do produto em diferentes mídias sociais com uma comunicação condizente ao seu público-alvo, além da disseminação de seus produtos e serviços na região central de São Paulo, demonstrando estar presente para qualquer necessidade de um potencial cliente, seja através de uma busca física ou online.

Palavras-Chave: Manutenção automotiva, Autocentro, Produtos e serviços automobilísticos.

ABSTRACT

This Business Plan aimed to structure and plan the acquisition and launch of a new autocenter located at São Paulo downtown. In a pandemic context that Brazil and the whole world are facing, impacts at the economy are huge and real, but there is a trend to people prioritize their own vehicles as transportation instead of public and collective transports, which would increase a demand for automotive maintenance services. Nevertheless, retail frequently suffers the impacts of an economic crisis, specially in a context that online transactions are getting more and more attention comparing to in-store. It is now an even more dynamic Market everyday, which requires innovations from companies and demands simpler solutions for its clients, promoting and consolidating UX concepts for good. This way, Ronda Autocenter intend to measure and map the financial amount, competition, Market context, among others strategic aspects, aiming to position as an trustworthy autocenter, transparent, efficient and ready in the moments of need of our costumers. Concluding the analysis presented on this paperwork, the company has received R\$ 65,000.00 as contribution of capital to start its operations at the autocenter located downtown. R\$37,000.00 will be for fixed investments purposes along other R\$ 4,000.00 allocated to pre-operational investments, remaining almost R\$24,000.00 from which more than R\$18,000.00 will serve as working capital. After such analysis, the business success perspective has become exciting, suggesting that Ronda Autocenter has proved itself completely viable with a great profitability potential, aware that set up and marketing strategies will demand a consistent digital marketing plan, which includes advertising in all different sorts of media with communication befitting its target audience, alongside of offline advertising for its services at downtown area, demonstrating preparation for its potential customers, both for physical presence in-store or through digital search.

Keywords: Automotive maintenance, Autocenter, automotive products and services.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Processo Empreendedor	15
Figura 02 – Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow	18
Figura 03 – Quatro P's do Marketing	19
Figura 04 – Estatísticas sobre gestão de negócio	35
Figura 05 – Controle Financeiro	35
Figura 06 – Dificuldades para condução do negócio	36
Figura 07 – Modelo de cinco estágios do processo de compra	38
Figura 08 – Idade do veículo X Comportamento do cliente	39
Figura 09 – Distribuição de frota dos veículos do estado de São Paulo por classe social	40
Figura 10 – Variáveis relacionadas à satisfação do cliente	51
Figura 11 – Localização da Empresa Ronda Autocenter em São Paulo	57
Figura 12 – Vida Útil e Valor Residual de bens	69
Figura 13 – Análise SWOT da empresa Ronda Autocenter	89

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Média mensal de prestação dos principais serviços do autocenter	61
Tabela 02 – Investimento Total	62
Tabela 03 – Fontes de Recursos	62
Tabela 04 – Investimentos Fixos	63
Tabela 05 – Estoque inicial	63
Tabela 06 – Caixa mínimo e necessidade líquida de capital de giro	64
Tabela 07 – Custo mensurado para caixa mínimo	64
Tabela 08 – Investimentos pré-operacionais	65
Tabela 09 – Faturamento mensal	65
Tabela 10 – Custo unitário e custo total por serviço prestado	66
Tabela 11 – Apuração do CSV	67
Tabela 12 – Estimativa do custo de comercialização	67
Tabela 13 – Custo de Mão de Obra.....	68
Tabela 14 – Custo de Depreciação	70
Tabela 15 – Composição dos custos fixos e variáveis	70
Tabela 16 – Composição das despesas, impostos e redutores de receita (mensal)	71
Tabela 17 – Demonstração de resultados	72
Tabela 18 – Indicadores de desempenho (cenário realista)	73
Tabela 19 – Demonstrativo de resultados anual por cenário	74
Tabela 20 – Projeção de crescimento anual da prestação de serviços	75
Tabela 21 – Indicadores por cenário	75
Tabela 22 – Possível DRE	76
Tabela 23 – Provável fluxo de caixa	78
Tabela 24 – DRE Otimista	79
Tabela 25 – Fluxo de caixa otimista	81
Tabela 26 – DRE Pessimista	82
Tabela 27 – Fluxo de caixa pessimista	83
Tabela 28 – DRE muito pessimista	84
Tabela 29 – Fluxo de caixa muito pessimista	85
Tabela 30 – Provável Demonstrativo das Mutações do Patrimônio Líquido	87

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Quadro de sócios	30
Quadro 02 – Frotas de veículos no Brasil e em SP por tipo de veículo	33
Quadro 03 – Quantidade de veículos em São Paulo por ano de fabricação	34
Quadro 04 – Tabela do Simples Nacional	37
Quadro 05 – Gastos anuais estimados com manutenção de veículos, por classes	41
Quadro 06 – Comparativo dos principais fornecedores do Ronda Autocenter	44
Quadro 07 – Valores acordados e consumo de matéria-prima	46
Quadro 08 – Mix de Comunicação de Marketing	53

SUMÁRIO

Introdução	12
1 Referencial Teórico	14
1.1 Plano de Negócios	14
1.2 Marketing	17
1.3 Marketing Digital	21
1.4 Estratégia Competitiva e de Posicionamento	26
2 Plano de Negócios para empresa Ronda Autocenter	28
2.1 Sumário Executivo	28
2.2 Dados dos sócios e suas funções	29
2.3 Dados do empreendimento	30
2.4 Missão, visão e valores da empresa	30
2.4.1 Missão	30
2.4.2 Visão	31
2.4.3 Valores	31
2.5 Setores de atividades	31
2.5.1 Panorama do mercado de serviços de manutenção automotiva	32
2.6 Forma jurídica e enquadramento tributário	36
2.7 Capital social	37
3 Análise de Mercado	38
3.1 Estudo dos Clientes	38

3.2 Estudo dos Concorrentes	41
3.3 Estudo dos Fornecedores	44
4 Plano de Marketing	47
4.1 Descrição dos principais produtos e serviços	47
4.2 Mercado-Alvo	49
4.3 Preço	50
4.3.1 Estratégia de Preços	50
4.3.2 Definição das estratégias de preço	52
4.3.3 Comunicação Integrada de Marketing	52
4.3.3.1 Mix de Comunicação de Marketing	53
4.3.3.2 Propaganda e promoção	54
4.4 Estrutura de Comercialização	56
4.5 Localização do Negócio	57
5 Plano Operacional	58
5.1 Processos Operacionais	58
6 Plano Financeiro	61
6.1 Investimento Total	61
6.2 Investimentos Fixos	62
6.3 Capital de Giro	63
6.4 Investimentos Pré-operacionais	65
6.5 Faturamento Mensal	65

6.6 Custo unitário e apuração do CSV	66
6.7 CV de Comercialização	67
6.8 Custo MDO	68
6.9 Custo de Depreciação	69
6.10 Custo Total Mensal	70
6.11 Demonstração de resultados	72
6.12 Indicadores	73
 7 Cenários	 74
7.1 Demonstrativo de Resultados	74
7.2 Sumário de Possíveis Cenários	75
7.3 Provável DRE	76
7.4 DRE Otimista	79
7.5 DRE Pessimista	82
7.6 DRE Muito Pessimista	84
7.7 Provável DMPL	87
 8 Avaliação Estratégica	 89
8.1 Análise SWOT	89
 Considerações Finais	 90
 Referências Bibliográficas	 91

INTRODUÇÃO

A quantidade de veículos nas cidades brasileiras cresce a cada ano e isso é perceptível com o trânsito caótico em que o país se encontra, principalmente em sua maior metrópole e cidade sede da empresa que será apresentada neste trabalho, São Paulo.

Assim como em grande parte do globo, o carro privado ainda é um meio de transporte muito presente na rotina paulista, além de símbolo de status e desejo para muitos consumidores. Apesar da presença dos automóveis na sociedade brasileira desde a primeira metade do século XX, o fato do veículo particular se tornar mais presente em nosso mercado é algo mais recente. Esse processo é marcado pelo crescimento inédito em termos de ritmo e volume da frota de veículos automotores no país, muito fomentado desde que JK abriu as portas do mercado brasileiro para a indústria automobilística (MMIB, 2019).

Ao se analisar valores absolutos no Brasil referentes a este fenômeno, por exemplo, verifica-se que o aumento da frota de automóveis ainda está concentrado nas maiores cidades e regiões metropolitanas. Entre 2008 e 2018, a frota total de automóveis no Brasil teve um aumento de quase 80%, sendo que as 17 principais regiões metropolitanas do país são responsáveis por 40% desse crescimento (MMIB, 2019).

Neste contexto, uma frota de veículos extensa como a do Brasil demanda um segmento especializado na manutenção e oferta de serviços automotivos em geral. Estima-se um total de mais de 97 mil oficinas no território nacional, sendo 17% desse universo somente no estado de São Paulo. Somente no estado de São Paulo, é estimado um valor gasto mensal com manutenção automotiva da ordem de R\$ 3,4 bilhões através das mais de 16 mil oficinas do estado. Realizando um cálculo simples de divisão deste montante pelo total de oficinas, chegamos a um valor de mais de R\$ 200 mil por estabelecimento, por mês, o que representa um potencial de faturamento muito representativo (SEBRAE, 2017).

O principal objetivo deste formato de negócio é atender uma necessidade constante do consumidor paulistano de forma transparente e eficiente. Neste contexto, a ideia é ter um atendimento personalizado e otimizado, de forma a atender em plenitude às necessidades do cliente e ao mesmo tempo visar o consumo mínimo de materiais, preservando ao máximo a originalidade das peças do veículo.

Especificamente para o estudo em si, pretende-se desenvolver um Plano de Negócios voltado à criação da empresa Ronda Autocenter, com o objetivo de oferecer produtos e serviços automotivos para o público da grande São Paulo.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção serão apresentados os principais enfoques teóricos acerca dos seguintes temas: Plano de Negócios, Marketing, Marketing Digital, Estratégia Competitiva e Posicionamento.

1.1. Plano de Negócios

De acordo com o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), Plano de Negócios é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócios permite identificar e restringir seus erros no papel em um cenário com os dados disponíveis para se efetuar análises e projeções, ao invés de cometê-los em plena atividade no mercado.

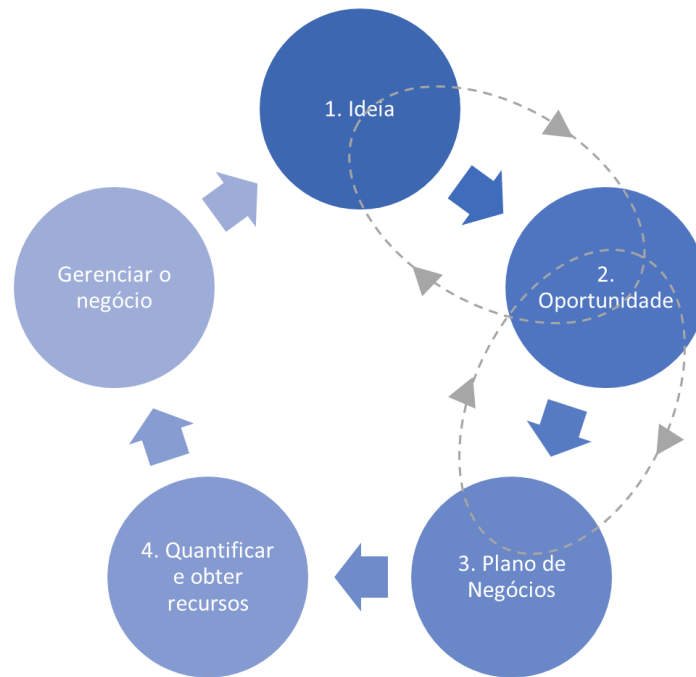
É o instrumento ideal para levantar um panorama do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor. É por meio dele que terá informações detalhadas do ramo, produtos e serviços, clientes, concorrentes, fornecedores e, principalmente, pontos fortes e fracos do negócio, contribuindo para a identificação da viabilidade da ideia e da gestão da empresa (SEBRAE).

De acordo com Dornelas (2016)¹, o plano de negócios cumpre um papel de não só descrever por escrito o panorama da empresa como também funciona como um guia para a gestão estratégica do negócio. Dornelas ainda desenvolve a ideia alegando que a concepção do plano de negócios se torna ainda mais clara ao se compreender o processo empreendedor, que se pode verificar na figura x.

Figura 01: Processo Empreendedor²

¹ DORNELAS, José. Plano de Negócios: o seu Guia Definitivo. 2ª ed. Empreende: São Paulo, 2016.

² *ibidem*



Conforme a figura, é possível identificar que entre as etapas iniciais da ideia e da oportunidade há um processo cíclico, em que o empreendedor possui e analisa diversas ideias para então definir quais delas possuem o maior potencial de retorno econômico. Uma vez selecionada a oportunidade, o empreendedor começa a desenvolver seu plano de negócios, em um contexto que também gera certa ciclicidade pois é neste momento que a descrição do contexto e da oportunidade começam a acontecer, por vezes gerando a necessidade da revisão da ideia ou oportunidade concebida.

Nas etapas seguintes e com o plano de negócios em mãos, o empreendedor terá mais clareza sobre quais recursos serão necessários para viabilizar sua ideia, assim como onde poderá obtê-los. Com isso definido, parte-se para a última etapa do ciclo que se trata efetivamente da gestão de negócio, em contexto em que o empreendedor poderá ter novas ideias conforme o negócio efetivamente estiver operando e apresentando novos desafios, que fomenta o início do ciclo novamente.

Assim, o plano de negócios busca estruturar visões e alternativas para uma análise mais detalhada sobre a viabilidade do negócio que se almeja, além de mitigar riscos já mapeados; auxilia na construção de uma vantagem competitiva; contribui no levantamento minucioso do que deve ser feito, quem será o responsável por cada item e de que forma será realizado, objetivando as metas do negócio; mapeia os pontos fracos e fortes da organização e os leva em consideração para efeito de comparação em relação à concorrência e o mercado em que se atua; fomenta o conhecimento do mercado de atuação e quais estratégias de marketing devem ser adotadas para seus produtos e serviços; dentre outros benefícios.

O plano de negócios é composto por várias secções que se relacionam e permitem um entendimento global do negócio. Elas são organizadas de forma a manter uma sequência lógica que permita a qualquer leitor do plano de negócios entender como funciona o empreendimento e o que se planeja. O plano completo composto por alguns sub-planos, incluindo plano financeiro, plano de marketing, plano operacional e análise de mercado. Explorando as principais sub-categorias³ (DORNELAS, 2019), temos:

1. Sumário executivo: explana sobre o modelo de negócios básico, fornece uma explicação sobre os fundamentos e justificativas gerais para a estratégia que se tem em vista e sintetiza o plano de negócios;
2. Planejamento estratégico: é nele em que se define os rumos do empreendimento, seu panorama atual, suas metas e objetivos de negócio, uma análise SWOT (Strengths/ Forças, Weaknesses/ Fraquezas, Opportunities/ Oportunidades, Threats/ Ameaças), bem como a descrição da visão e missão do negócio. É a base para o desenvolvimento e implantação das demais ações do empreendimento;
3. Análise de Mercado: deve-se demonstrar vasto conhecimento sobre o mercado consumidor do produto/serviço (através de pesquisas de mercado): como está segmentado, quais são as características do consumidor, análise da concorrência, a participação de mercado do negócio e a dos principais concorrentes, os riscos do negócio, etc. A análise do mercado engloba pelo menos três dimensões: o mercado consumidor atual e potencial, os fornecedores e os concorrentes atuais e potenciais;
4. Plano Operacional: descreve como a empresa está estruturada, onde será sua localização, quais são suas instalações físicas e equipamentos;
5. Plano de Marketing: apresenta como se pretende vender o produto ou serviço e conquistar os clientes, manter o interesse dos mesmos e aumentar a demanda;
6. Plano Financeiro: a seção de finanças deve apresentar em números todas as ações planejadas do empreendimento e as comprovações, através de projeções futuras (quanto precisa de capital, quando e com que propósito), de sucesso do empreendimento;

³ *Idem.* p. 21-24.

7. Avaliação do Plano de Negócio: ao concluir o plano de negócios é aconselhável fazer uma avaliação. Idealmente, a análise de solidez é a primeira avaliação realizada. O empreendedor deve evitar erros como capital social incompatível com os investimentos projetados, nível de produção e comercialização incompatíveis com o estudo de mercado, estabelecimento de localização não viável devido à inexistência de matéria-prima, legislação proibitiva, dentre outros. Por fim, avaliar o mérito financeiro de seu negócio, ou seja, qual é o retorno sobre o investimento inicial realizado que o projeto gerará.

Com este instrumento de planejamento, tem-se uma noção prévia de como a empresa vai funcionar dentro da lógica do mercado, das questões técnicas necessárias para o funcionamento, do investimento e projeção de retorno financeiro e muitos outros aspectos.

1.2. Marketing

Mais do que qualquer outra vertente organizacional, o marketing lida com clientes e por isso, em sua essência, demanda a aproximação e o conhecimento sobre pessoas. Uma definição mais simples para seu conceito é: marketing é a gestão de relacionamentos lucrativos com o cliente.

O marketing como ciência passou a ser estudado em meados dos anos 40, se fortalecendo após a Segunda Guerra Mundial, com a crescente concorrência e a necessidade de uma recuperação econômica dos Estados Unidos. Marketing vem da palavra inglês market, que significa mercado. É a inteligência necessária para que uma empresa defina quais produtos ou serviços podem cativar um público-alvo para então traçar estratégias de comercialização, comunicação, distribuição e fidelização.

Na década de 1950, o pai da administração moderna, Peter Drucker divulga o marketing como uma força para vender mais através de processos de encantamento do consumidor, e logo caiu nas graças de empreendedores. No Brasil, nesta mesma época, agências criavam as melhores campanhas de marketing baseado no que se fazia no exterior, sem grande liberdade. Isso porque grandes empresas ocuparam o mercado e trouxeram a visão de fora para o mercado nacional.

No final da década de 1960, Phillip Kotler, o guru do marketing mundial, conceitua como:

“a função empresarial que identifica necessidades e desejos insatisfeitos, define e mede sua magnitude e seu potencial de rentabilidade, especifica que mercados-alvo serão mais bem atendidos pela empresa, decide sobre produtos, serviços e programas adequados para servir a esses mercados selecionados e convoca a todos na organização para pensar no cliente e atender ao cliente. É a ciência e a arte de explorar, criar e entregar valor para satisfazer as necessidades de um mercado-alvo com lucro. Marketing identifica necessidades e desejos não realizados. Ele define, mede e quantifica o tamanho do mercado identificado e o potencial de lucro”. (Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998)

A Pirâmide de Maslow representa as necessidades humanas e a interrelação com o marketing:

Figura 02: Pirâmide de Maslow⁴



Sempre que falamos de marketing, devemos considerar aspectos culturais, histórico, comportamento das novas gerações e tendências de consumo. O marketing envolve a identificação e a satisfação de necessidades humanas e sociais. Necessidades são requisitos básicos do ser humano, dos quais podemos citar como exemplo água e comida. Seguindo o modelo ilustrado pela pirâmide de Maslow, o ser humano também possui necessidades sociais, envolvendo instrução e diversão, por exemplo.

⁴ MASLOW, Abraham. A Teoria da Motivação Humana, 1943.

Neste contexto, há diversos tipos de necessidades, os quais Kotler e Keller⁵ distinguem cinco tipos diferentes e os descrevem:

- Necessidade declarada, quando um consumidor busca um carro econômico, por exemplo
- Necessidades reais, quando um consumidor busca um carro que possua custo de manutenção baixo, não atrelando ao preço do veículo em si
- Necessidades não declaradas, ao consumidor esperar um bom atendimento por parte do vendedor
- Necessidades de “algo mais”, quando o consumidor gostaria que o vendedor incluísse um sistema de som, por exemplo
- Necessidades secretas, quando o consumidor almeja ser reconhecido ou visto pelos amigos como um consumidor inteligente que fez um bom negócio.

Em se tratando de estratégia, existem quatro pilares básicos, sendo eles: produto, preço praça e promoção. O primeiro “p” se refere ao produto ou serviço oferecido pela empresa. É nele que entram conceitos de qualidade, preferências, inovações, benefícios e satisfação do consumidor. O segundo “p” refere-se ao preço, a percepção do público em relação à marca, desde o custo de produção à receita do produto ou serviço a ser oferecido. Já o terceiro “p” diz respeito à praça, onde o produto é vendido, a disponibilidade de atendimento e a logística envolvida são estabelecidos. E por último temos o quarto “p”, a promoção, que é responsável por divulgar ao público o produto ou serviço oferecido, da melhor e mais segmentada forma possível. Abaixo, a figura apresenta o Mix de Marketing composto pelos quatro “Ps” e suas derivações:

Figura 03: os quatro “Ps”

⁵ KELLER, Kevin L.; KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 15ª edição. São Paulo: Pearson Universidades, 2019 – p. 9.



Para identificar potenciais problemas ou oportunidades, uma pesquisa de marketing é fundamental para ampliar o portfólio de produtos, rever o posicionamento da marca e orientar a comunicação. Segundo Kotler e Keller:

“a pesquisa de marketing é a função que liga o consumidor, o cliente e o público à empresa por meio da informação utilizada para identificar e definir oportunidades e problemas de marketing; gerar, refinar e avaliar ações de marketing; monitorar o desempenho de marketing; e melhor a compreensão de marketing como um processo”.
(Administração de Marketing. 15ª edição. São Paulo: Pearson Universities, 2019 – p. 9.)

A pesquisa de marketing é o meio que conecta mercado e empresa, captando informações de um para desenvolvimento do outro. Por isso, é importante que seja bem planejada, para que se possa, efetivamente, capturar dados e informações para um bom uso estratégico, seja em um ambiente online ou presencial. Ela pode ser dividida em cinco etapas:

1. Definição do Problema
2. Desenvolvimento do Plano de Pesquisa
3. Coleta de Informações
4. Análise das Informações
5. Tomada de Decisão

O marketing aprendeu a evoluir e ser mais flexível, para acompanhar a efemeridade das necessidades, interesses e desejos do público, difundindo o marketing pela internet.

Com o século XXI a velocidade ficou ainda maior, e a partir daí as estratégias passaram a ser mais ágeis, buscando construir um relacionamento para fidelização de clientes, e muitas empresas começaram a trabalhar globalmente. Com o uso da tecnologia as portas se abriram para um novo horizonte, e é por isso que o marketing tem um conceito volátil, capaz de entender o público e o momento atual e se adaptar a ele.

1.3. Marketing Digital

Nos dias de hoje, grande parte dos negócios é viabilizada ou intermediada por redes digitais que conectam pessoas e empresas. A internet conecta usuários do mundo inteiro uns com os outros em instantes de segundos e já é uma forma da interação muito presente na vida de grande parte das pessoas. A conexão que as pessoas conseguem com a internet se dá hoje através de praticamente qualquer dispositivo digital, e pode ser feita praticamente a qualquer hora do dia.

A internet mudou as interações humanas e potencializou o acesso à informação, democratizando seu acesso. Isso mudou fundamentalmente as noções que os consumidores têm de praticidade, preço, rapidez e informações sobre os produtos que possuem interesse. Ao mesmo tempo forneceu o poder da informação à clientes, proporcionou às empresas um novo canal e uma nova forma de construir relacionamentos com o mercado.

O marketing digital surge neste contexto, mudando a maneira como nos relacionamos com o mercado, produtos e marcas. Esse termo se tornou popular logo no início da década de 2000. Com o aumento de usuários de internet e na forma como eles se comunicam entre si, o marketing digital fez as empresas repensarem a forma com que alcançam seus consumidores e vendem seus produtos.

Marketing Digital é o conjunto de táticas digitais que negócios (ou pessoas) utilizam para atingir seus objetivos de marketing. Essas táticas são implementadas por meio de canais como SEO, mídia paga, e-mail e seus principais objetivos são: adquirir clientes, desenvolver uma marca e se conectar com o público-alvo.

A cada dia, esse tipo de marketing ganha mais importância nas empresas, isso porque, diferentemente de outras modalidades, o marketing digital é popular e acessível, podendo ser realizado por qualquer tipo de empresa, independentemente do tamanho ou verba para investimento.

O crescimento exponencial do ambiente online e da mídia digital possibilitou aos profissionais de marketing inúmeros desafios, ao mesmo tempo que viabilizou diversas novas maneiras de interagir com o mercado e seus consumidores (potenciais ou antigos). Kotler e Keller⁶ agrupam as opções de comunicação em três grandes categorias: mídia paga (anúncios de TV, pesquisa paga e patrocínios, tudo que envolva a exibição de anúncios em detrimento do pagamento de algum valor), conteúdo próprio (canais próprios, blog, site, perfis de redes sociais) e a mídia orgânica (consumidores, imprensa ou outras figuras voluntariamente falando sobre a marca).

Foi na década de 90, com a verdadeira popularização da web, que o marketing digital começou a ganhar força em um formato parecido com o que conhecemos hoje. Nessa época, com o surgimento dos primeiros protótipos de redes sociais e algumas formas de comércio eletrônico e blogs, as empresas começaram a entender a importância de se fazerem presentes em todo esse novo universo.

Mas o verdadeiro *boom* do marketing digital foi a partir do começo dos anos 2000, com as redes sociais e o Google ganhando cada vez mais espaço. Hoje, o marketing digital continua avançando rapidamente e cada vez mais conectado com sua bandeira: fazer com que o cliente chegue até as empresas, e não o contrário.

Para que isso ocorra, diversas empresas têm investido em análise de dados e big data, utilizados em tomadas de decisões estratégicas, para conhecer a fundo particularidades de seus clientes e usuários, além de cruzar informações, para descobrir tendências e comportamentos atuais ou, até mesmo, futuros.

Neste contexto, surgiram os domínios do marketing online, que desenvolveu classificações de acordo com quem o inicia e para quem é dirigido. Assim foi-se estabelecido quatro classificações diferentes, onde temos duas que são iniciadas pelas empresas: B2C (para consumidores), que é caracterizado pela venda de produtos e serviços online para consumidores finais, e B2B (para empresas), que seria o marketing online para atingir novos clientes organizacionais. Ainda existem outros dois domínios, que são iniciadas pelos consumidores: C2C (para consumidores), representado pelas trocas online de produtos e informações entre os próprios consumidores finais, e C2B (para empresas), que diz respeito às trocas online em que

⁶ *Idem*, p. 10.

os consumidores procuram empresas, informam-se sobre suas ofertas, iniciam eventuais processos de compra e até podem conduzir os termos da transação.

Com a revolução digital, a mudança de pensamento do consumidor forçou o mercado a se readequar, de todas as formas. Para garantir um planejamento sólido, completo e integrado, foi preciso evoluir todo o conceito de marketing. Foi assim que os quatro “Ps” evoluíram e entraram no plano de marketing digital com o dobro de definições:

1. Pesquisa – com dados precisos, pode-se basear e definir o plano de ação com informações reais e assertivas acerca do que se deseja atingir. E aqui não se trata somente de vender, mas de conhecer o mercado, os concorrentes e, principalmente, o produto e próprio negócio.
2. Planejamento – definir quais ferramentas serão utilizadas, qual objetivo deverá ser alcançado e quais os meios para que isso aconteça.
3. Produção – a produção de conteúdo deve seguir a linguagem do público. Desenvolve-se um plano de ação preciso, mensurando de quais canais estão vindo as vendas e onde deve-se investir para promover o produto ou serviço.
4. Publicação – definidos os meios de publicação, um dos mecanismos mais usados nesta etapa é o SEO (Search engine optimization, que representa a Otimização para os Mecanismos de Busca) que é um conjunto de atividades que fazem o conteúdo aparecer no topo das pesquisas, provando ser útil e relevante para o usuário, com base em sua busca.
5. Promoção – serão utilizadas estratégias de marketing em mecanismos de busca, links patrocinados e compras de espaços reservados a mídias digitais em sites, blogs e redes sociais.
6. Propagação – diz respeito ao alcance orgânico do que foi publicado, ou seja, o quão relevante é o conteúdo a ponto de as pessoas compartilharem para outros conhecidos.
7. Personalização - crie relatórios automatizados, que irão mostrar quais as principais objeções e dúvidas, colaborando para plano de ações futuros e solucionando os problemas dos clientes.
8. Precisão - é necessário que relatórios e métricas mostrem de que maneira sua campanha está atingindo ou não os clientes. Então, esteja pronto para tomar decisões rápidas, decidir o que precisa mudar ou não na campanha atual.

Dados os principais pontos para construir um bom plano de marketing digital, alguns conceitos devem ser levados em considerações, tais como: a persona, que é o perfil de cliente ideal com as características mais particulares (idade, renda, estilo de vida, etc.); o lead, aquele consumidor que demonstrou interesse no produto ou serviço; o funil de vendas, que é todo o percurso percorrido pelo cliente desde o momento que ele descobre a marca até a efetuação da compra do produto; a landing page, que tem como objetivo converter visitantes ou transformá-los em leads; SEO, que compreende uma série de técnicas aplicadas em um site ou blog para aumentar o tráfego orgânico na página; o CTA (Call to Action), que tem a ideia de levar o consumidor que está acessando o conteúdo ao próximo passo, seja uma próxima interação ou a realização da compra em si; e por último, o fluxo de nutrição, que são e-mails programados pela empresa para nutrir o relacionamento com o consumidor.

Ademais, o marketing digital é dividido em dois grandes grupos: online e offline. O primeiro apresenta diversas categorias, sendo as setes principais: SEO, SEM, marketing de conteúdo, marketing de mídia social, anúncio pago por clique (PPC), marketing de afiliados e e-mail marketing.

O SEO (Search Engine Optimization), também conhecido como otimização de sites, é um conjunto de práticas e técnicas que auxiliam a melhorar o posicionamento de um site em buscadores da internet, como o Google e o Bing.

SEO é o processo de otimização do site e conteúdo para que os motores de busca tenham preferência por suas páginas, colocando-os no topo dos resultados para as buscas de uma certa palavra-chave.

Mas enquanto SEO é o ganho de tráfego através de ações e estratégias não pagas, o SEM (Search Engine Marketing) envolve estratégias e ações de compra de mídias digitais para gerar tráfego. É de extrema importância produzir um conteúdo de qualidade, verdadeiro e relevante.

O objetivo do inbound marketing é, acima de tudo, criar um relacionamento com o cliente. Através de estratégias, busca entender a necessidade do cliente, oferecendo soluções e formas de facilitar sua vida, seja com seu produto ou serviço, ou não. Criado para contrapor o tradicional outbound marketing, mais agressivo e focado na busca pelo cliente, com uma comunicação de mão única, o inbound marketing transformou a maneira como empresa e consumidor se relacionam durante uma venda.

Para alavancar essa venda, uma das maneiras mais promissoras de promover o conteúdo é investir nas redes sociais (Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, etc.), uma vez

que elas apoiam todos os esforços e estratégias de marketing de conteúdo. É importante ter cada ferramenta em seu devido lugar, servindo para seu devido propósito, para que a estratégia de marketing digital funcione.

Em se tratando de conteúdo, trata-se de uma abordagem em que a empresa se dispõe a criar, selecionar e disseminar conteúdos que sejam relevantes e gerem interesse do público, direcionando a um público e almejando estreitar e aprofundar as relações entre marcas e consumidores. É de suma importância que a criação de tal conteúdo por parte da empresa seja feita internamente ou através da seleção de fontes confiáveis.

Uma outra forma de interagir com o mercado consumidor através do ambiente online acontece com campanhas de mídia paga. Com a publicidade paga, tem-se a oportunidade de alcançar parte do público-alvo que estava até então inalcançável, uma vez que as ferramentas do ambiente online auxiliam na busca do público de acordo com segmentações de interesses que a empresa pode se utilizar. Usar o PPC para direcionar negócio para o site é uma ótima maneira de diversificar o tráfego e se proteger de qualquer alteração que exista no SEO ou no marketing de conteúdo.

Quando falamos de marketing de afiliados, ele pode ser visto como um processo de espalhar a criação de um produto, e fazer o marketing desses produtos através de diferentes partes, onde cada parte recebe uma parcela da renda, de acordo com a sua contribuição. É o processo de ganhar uma comissão promovendo produtos de outras pessoas (ou empresas).

Assim como todas as ferramentas de marketing digital, é necessário trabalhar o e-mail marketing juntamente com outros canais, para gerar leads e, consequentemente, vendas. Crie estratégias de segmentação da lista de e-mails, para atingir clientes de maneira mais eficaz. Deve-se estar atento à quantidade de e-mails enviados e em qual horário os envia. Trabalhe também títulos de assunto que faça o cliente se interessar pelo e-mail. O importante é estar atento para o e-mail marketing, dando-lhe a devida importância e associando-o às suas demais estratégias e ferramentas de marketing digital.

Por fim, o marketing digital também é dividido em uma categoria offline, sendo composta por quatro tipos: marketing offline aprimorado, marketing digital de rádio, marketing digital de televisão e marketing digital de telefone. Elas permitem entender a complexidade e a capacidade do marketing digital de se adaptar a qualquer ambiente em que esteja inserido.

Em resumo, podemos verificar que o universo digital trouxe uma maior complexidade às estratégias de marketing das empresas, mas ao mesmo tempo lhes forneceu novas oportunidades a serem exploradas. Em pleno contexto de constante transformação digital, as cinco vertentes a que as empresas mais devem compreender e se posicionar são: clientes,

competição, inovação, dados e valor. Estamos avançando para um mundo que os mercados de massa se tornem obsoletos, demandando das empresas soluções integradas e automatizadas que personalizem as interações com os clientes.

1.4. Estratégia Competitiva e de Posicionamento

Toda estratégia de marketing é construída de acordo com o trinômio SMP – segmentação, mercado-alvo e posicionamento. Ou seja, a empresa descobre necessidades e grupos diferentes no mercado, estabelece como alvo as necessidades e os grupos que é capaz de atender de forma superior e, então, posiciona seu produto e sua imagem de modo que o mercado-alvo os diferencie.

Segundo Kotler⁷, a melhor estratégia de posicionamento é informar os consumidores sobre a categoria à qual pertence a marca antes de apontar o seu ponto de diferença diante as marcas que o compete. Para tanto, existem quatro dimensões sobre diferenciação:

1. Diferenciação baseada no produto: um posicionamento mais genérico das marcas é a “qualidade superior”, ou seja, se o desempenho real do produto se sobressai quando comparada aos produtos concorrentes;
2. Diferenciação baseada nos funcionários: as empresas podem obter uma forte vantagem competitiva mantendo seus funcionários bem treinados e motivados, refletindo em um trabalho consistente e preciso;
3. Diferenciação baseada no canal: as empresas podem obter vantagem competitiva pela maneira de como projetam os seus canais de distribuição como ocorre a rápida disseminação nas redes sociais, por exemplo;
4. Diferenciação baseada na imagem: diferentemente de identidade, imagem é o modo de como o público vê a empresa ou os seus produtos.

Ademais, as estratégias de marketing apresentam quatro estágios: o de introdução, no qual as empresas decidem o momento de ingressar no mercado; o de crescimento, onde é marcado pela rápida elevação nas vendas; o de maturidade, considerado um desafio para os gerentes de marketing, uma vez que enfrentam o desafio de divulgar um

⁷ KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

produto maduro; e o de declínio, no qual as vendas caem devido à fatores como avanços tecnológicos e acirramento da concorrência.

No que tange às estratégias competitivas, para se manter líder de mercado, segundo Ries e Trout⁸, a empresa deve estar constantemente em alerta, controlando os seus custos e analisando frequentemente a aceitação dos seus produtos pelos clientes. Já para as empresas que ocupam o segundo ou o terceiro escalões, Kotler⁹ sugere que seja feita uma melhor definição dos objetivos estratégicos e dos oponentes e uma seleção de uma estratégia de ataque para que consigam alcançar um bom posicionamento de mercado.

⁸ RIES, AL; TROUT, Jack. Posicionamento: a batalha por sua mente. 1ª edição. Editora M. Books, 2009.

⁹ *Ibidem*.

2. PLANO DE NEGÓCIOS PARA A EMPRESA RONDA AUTOCENTER

2.1. Sumário executivo

Os efeitos da pandemia do COVID-19 trouxeram mudanças no comportamento da rotina da grande São Paulo de forma irreversível. Atualmente, a capital paulista conta com a maior frota de veículos no país e, somado a este fato, o transporte particular passa a ter ainda mais força em um cenário de quarentena, dado o contexto do transporte público gerar grandes aglomerações. Neste cenário, a necessidade de manutenção automotiva passa a se tornar ainda mais importante, uma vez que o veículo próprio passa a assumir um papel importante no contexto da população da cidade de São Paulo.

Há um ponto importante a ser avaliado que se trata do comportamento do detentor de veículo próprio. A maioria dos veículos novos (0km) são comercializados já com uma garantia de fábrica que costuma estar na faixa de dois anos, o que acaba por, naturalmente, levar os consumidores a manterem as revisões periódicas de seus veículos com as próprias montadoras, para assim preservarem seu direito à tal garantia caso seja necessário em um possível cenário de problemas técnicos que apareçam no carro dentro do período estabelecido.

Desta forma, é plausível alegar que o foco de um novo autocentro na cidade de São Paulo seria nos detentores de veículos que possuam dois anos de uso ou mais, que já não mais podem gozar da garantia de fábrica de seu veículo e são livres para escolher o local que desejarem para manter o bom funcionamento de seus veículos, e confiança e localização são peças chave para o sucesso neste sentido. Isso se dá por conta do fato de que a manutenção de um veículo demanda, naturalmente, sua presença física no local do serviço prestado, o que acaba por levar o consumidor à um autocentro próximo à seu local de trabalho ou residência em um momento em que possua tempo livre.

Assim sendo, no contexto paulistano de uma semana útil extremamente atribuída a qualquer trabalhador, somado ao fato abordado anteriormente de como o carro próprio passa a ter papel ainda mais relevante na locomoção de seus detentores, a praticidade da prestação de serviços de manutenção automotiva é extremamente importante para trazer a comodidade esperada pelos clientes. É por este motivo que o Ronda Autocenter viabilizará tanto o pronto atendimento à clientes que visitem a loja física quanto lhes oferecerá todos os canais possíveis para agendar o serviço desejado, que estará integrado à uma agenda online de alocação de seus funcionários. É desta forma que a empresa conseguirá se estabelecer como um relevante e eficiente autocentro, estando pronto para atender clientes com uma necessidade latente de

serviços na hora em que procurar o serviço assim como lhes trazendo a comodidade de marcar um horário por canais práticos do dia a dia como: WhatsApp, Facebook, Instagram, website responsivo, página no Google e ligação telefônica.

Foi neste cenário em que se provou necessário o desenvolvimento de um Plano de Negócios para o Ronda Autocenter, que pudesse mapear oportunidades, riscos, forças e ameaças que estarão associados a atuação de um novo autocentro no centro da cidade de São Paulo.

Para isso, uma análise do mercado de manutenção automotiva na Grande São Paulo foi feita. Em seguida, uma avaliação de concorrentes foi realizada, assim como um estudo mais aprofundado sobre como a oferta de serviços presenciais pode ser feita em ambiente digital, dentre outros fatores.

A partir dos levantamentos de tais informações e maior clareza do cenário em que estaríamos adentrando, chegou-se à conclusão de que o Ronda Autocenter necessitará de um aporte inicial de R\$65.000,00. Deste montante, R\$37.000,00 serão de investimentos fixos, com investimentos pré-operacionais de R\$4.120,00 e um valor de R\$18.031,38 de capital de giro.

A partir dos indicadores do cenário pessimista traçado, pode-se perceber que se trata de um negócio viável, com TIR de 186%, rentabilidade na casa dos 218% e com um prazo de retorno em anos de 0,46, representando pouco menos de 6 meses.

Por fim, avaliamos que se trata de um negócio que pode não só trazer retornos financeiros como passa a se inserir como um membro importante na comunidade do Centro de São Paulo, tendo a possibilidade de consolidar como grande parceiro de confiança para todos que possuam a necessidade de manutenção automotiva na região, atuando sempre de forma transparente e otimizada.

2.2. Dados dos sócios e seus papéis na empresa

O Ronda Autocenter iniciará suas atividades com dois sócios com participações idênticas. A ideia foi juntar a experiência e o profundo conhecimento do ramo ao dinamismo de marketing e comunicação dos dias atuais.

Quadro 01: Quadro de sócios

Sócio 1

Nome: Paulo Roberto Gama

Idade: 62 anos

Endereço: Rua Amparo, 550 – Mogi das Cruzes, SP

Formação Acadêmica: Publicidade e Propaganda pela ESPM, MBA pelo INSPER

Experiência Profissional: 21 anos como gerente na Goodyear do Brasil e outros 5 anos como gerente da Aeolus, com profundos conhecimentos do mercado de pneus e manutenção veicular.

Papel desempenhado: Administrativo, Operacional e Comercial

Sócio 2

Nome: Paulo Roberto Gama Filho

Idade: 28 anos

Endereço: R. Damiana da Cunha, 177 – São Paulo, SP

Formação Acadêmica: Administração de Empresas na Unifesp (cursando)

Experiência profissional: 6 anos de Marketing Digital no Banco Bradesco

Papel desempenhado: Marketing e Financeiro

2.3. Dados do Empreendimento

Nome da Empresa: Ronda Serviços Automotivos Ltda

CNPJ: 37.981.998/0001-62

Endereço: Rua Assunção, 157 – Brás, São Paulo – SP

2.4. Missão, Visão e Valores da empresa

2.4.1. Missão da empresa

Ser um prestador de serviços automotivos confiável e que sempre oferece a melhor solução possível ao cliente, gerando satisfação plena a todos os envolvidos no processo e assim ser reconhecido como uma empresa competente, ética, criativa e fácil de fazer negócios.

2.4.2. Visão da empresa

Ser referência em serviços automotivos na grande São Paulo, pela oferta de serviços e atendimento personalizados de acordo com cliente, buscando os melhores resultados para o mesmo, dentro de suas necessidades, da legislação pertinente e da ética profissional.

2.4.3. Valores da empresa

- Agir de forma transparente com clientes
- Atuar com Respeito e Ética
- Manter uma equipe de profissionais integrada e satisfeita
- Ter a confiança e o respeito do cliente
- Buscar soluções que promovam um relacionamento saudável e relevante com nossos clientes
- Atender as necessidades de nossos clientes de forma cirúrgica
- Solucionar problemas e necessidades de forma otimizada e honesta.

2.5. Setores de atividade

O setor de atividade do Ronda Autocenter é o de serviços de manutenção automotiva. A empresa possuirá estoque para produtos gerais pertinentes à troca de peças veiculares no geral e acordos para entregas rápidas no caso de produtos mais específicos, além de oferecer mão de obra especializada para seus serviços, que será o foco do negócio.

Apesar da crise sanitária e econômica enfrentada pelo país, a demanda por serviços de manutenção automotiva tem perspectiva de aumento, uma vez que a utilização do veículo próprio como principal meio de transporte ganha relevância para se evitar a transição em aglomerações, para aqueles que o possuem. Além disso, a empresa se comprometerá a cumprir todos os protocolos legais e de boas práticas para executar seus serviços de forma limpa e eficiente, mantendo a todos os envolvidos no processo, tanto clientes quanto funcionários, devidamente protegidos do cenário pandêmico que enfrentamos.

2.5.1. Panorama do mercado de serviços de manutenção automotiva

O mercado de oficinas mecânicas demonstra um crescimento constante nos últimos anos e demonstra ainda maior presença durante o período de pandemia. A *BuyCo*¹⁰, plataforma de intermédio para compra e venda de pequenos negócios, cita que o mercado de oficinas está extremamente aquecido, salientando a presença de diversos pequenos negócios do ramo que podem ser vistos com frequência seja qual for o caminho traçado na cidade.

No Brasil, existem mais de 100 mil oficinas, em sua grande maioria de pequeno porte, gerando mais de 760 mil empregos diretos e indiretos. Especificamente no estado de São Paulo, estima-se um total de mais de 16 mil oficinas, gerando mais de 190 mil empregos diretos e indiretos (SEBRAE, 2017). A frota de veículos nacional possui uma vida média de oito anos e cinco meses e aponta para uma renovação que segue lenta e, quanto mais utilizados, mais demandam manutenção, o que gera uma excelente oportunidade de mercado para oficinas mecânicas e serviços de reparação no geral. São estimados em torno de R\$ 128 bilhões gastos com manutenção automotiva por ano no Brasil, com o estado de São Paulo representando R\$ 40,7 bilhões deste valor (SEBRAE, 2017).

Entre os anos de 2014 e 2016, as montadoras viram a venda de carros novos no Brasil sofrer uma bruta queda de mais de 30%, de acordo com a Fenabrave (Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores), o que contribuiu para o envelhecimento da frota de veículos do país e, por consequência, maior demanda para oficinas independentes. Esse movimento tem se mostrado persistente e constante, com a preferência do público por carros seminovos e usados cada vez mais alta.

A frota de veículos no Brasil alcançou a marca de 107.585.150 em novembro de 2020, de acordo estatísticas do Denatran (Departamento Nacional de Trânsito). Deste universo, mais de 30 milhões se encontram no estado de São Paulo e a capital impressiona representando 8,1% da frota nacional, com um número absoluto de 8.756.196 (DENATRAN, 2020). O Ronda Autocenter terá como principal foco no fornecimento de serviços veículos de tipo automóvel, caminhonete e camioneta, que são maioria frente ao cenário geral da frota de veículos tanto nacional quanto do estado e cidade de São Paulo. Este panorama pode ser observado no quadro abaixo

¹⁰ Disponível em <https://buyco.com.br/blog/mercado/mercado-de-oficinas/>. Acessado em 11 de janeiro de 2021.

Quadro 02 – Frotas de veículos do Brasil e São Paulo por tipo de veículo¹¹

Tipo de Veículo	Qtd. Brasil	(%) Brasil	Qtd. Estado SP	(%) UF	Qtd. Capital	(%) Capital
Automóvel	57.852.963	54%	19.063.476	62%	5.956.859	68%
Caminhonete	8.259.790	8%	2.107.462	7%	535.979	6%
Camioneta	3.708.807	3%	1.322.677	4%	492.513	6%
Demais veículos	37.763.590	35%	8.221.395	27%	1.770.845	20%
Total	107.585.150	100%	30.715.010	100%	8.756.196	100%

Neste cenário, é possível identificar que a atuação da empresa estará focada no que hoje representa aproximadamente 80% da frota da cidade de São Paulo. Outra perspectiva que deve ser levada em consideração é em relação ao ano de fabricação do veículo. Conforme explorado anteriormente, a atuação das oficinas é voltada para carros com pelo menos um ou dois anos de uso, que já perderam suas garantias de fábrica e passam a buscar outras opções para a manutenção de seu veículo. Assim, ter visibilidade sobre o cenário da frota de veículos da cidade de São Paulo é uma importante variável, a qual pode ser observada no quadro 02.

¹¹ Denatran, 2020. Disponível em <https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transito/conteudo-denatran/frota-de-veiculos-2020>.

Quadro 03 – Quantidade de veículos da cidade de São Paulo por ano de fabricação¹²

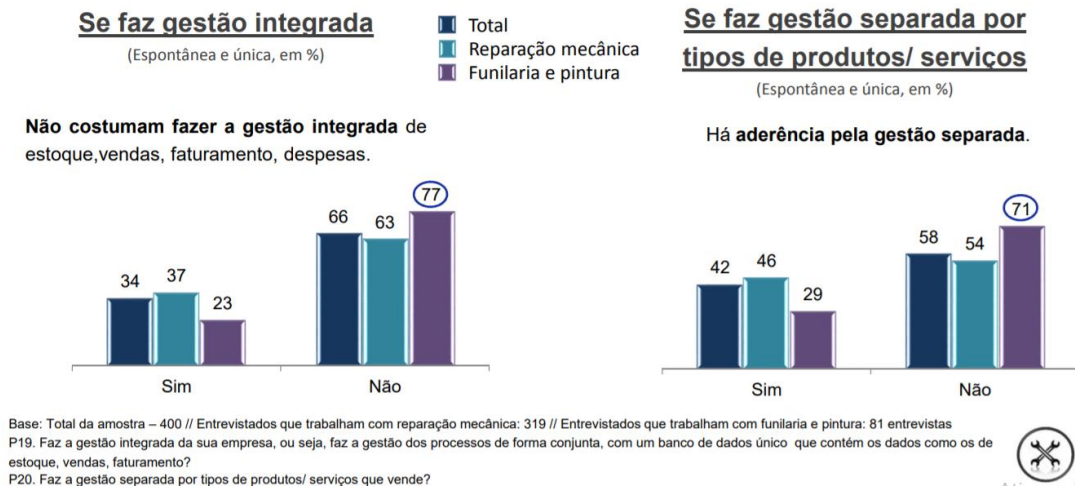
Ano de Fabricação	Quantidade de veículos	(%)
Século XX (antes de 2001)	2.905.045	33%
2001	189.111	2%
2002	170.046	2%
2003	157.011	2%
2004	188.208	2%
2005	218.339	2%
2006	261.611	3%
2007	341.997	4%
2008	397.197	5%
2009	339.746	4%
2010	396.108	5%
2011	432.984	5%
2012	368.045	4%
2013	380.662	4%
2014	340.368	4%
2015	280.814	3%
2016	224.041	3%
2017	266.612	3%
2018	314.346	4%
2019	307.606	4%
2020	144.084	2%
Sem Informação	132.216	2%
Total Geral	8.756.197	100%

Neste cenário, pode-se observar que veículos produzidos entre os anos de 2001 e 2019, que serão o foco de atuação da empresa, representam 64% da frota da capital de São Paulo.

Em relação à gestão de oficinas e autocentros, o Sebrae (2016) conduziu uma pesquisa no estado de São Paulo sobre o segmento de reparação automotiva focado na gestão do negócio, buscando identificar e compreender as principais práticas aplicadas pelos gestores do ramo. Identificou-se que 81% dos entrevistados na pesquisa não fizeram qualquer tipo de curso para administrar o negócio, enquanto somente 10% declarou ter feito faculdade ou algum curso no Sebrae. Além disso, a pesquisa aponta que 66% dos negócios não possuem uma gestão integrada de estoque, vendas, faturamento e despesas.

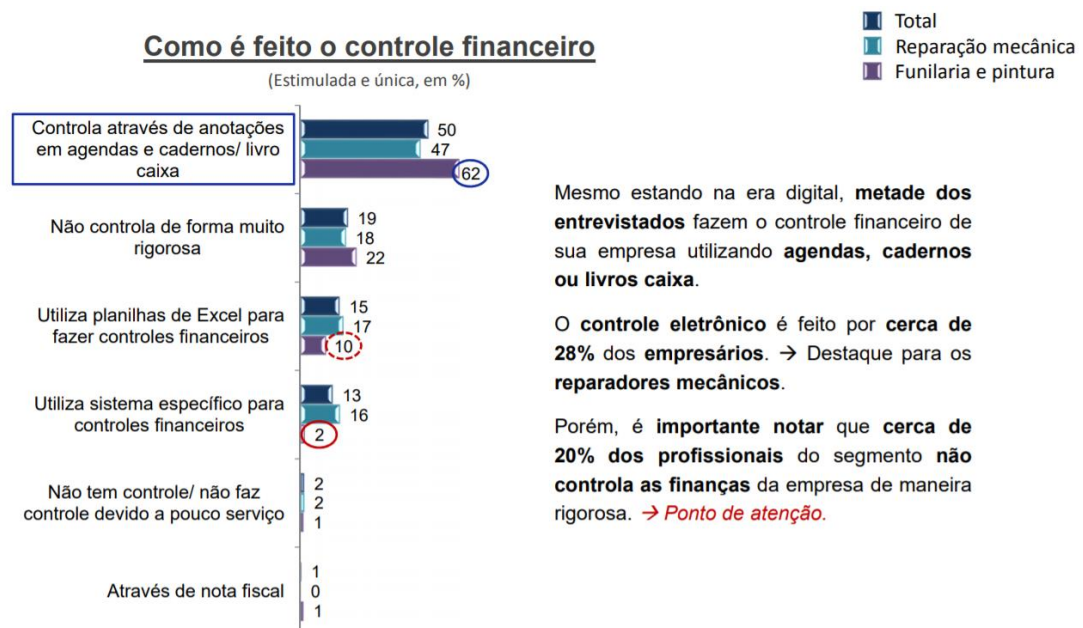
¹² *Ibidem.*

Figura 04: Estatísticas sobre a gestão de negócio – Estudo do Sebrae¹³



Buscando maiores detalhes, a pesquisa busca compreender como é realizado o controle financeiro dos gestores sobre o negócio e os resultados apontam para um índice muito baixo de uma gestão efetiva e organizada, com apenas 28% das empresas realizando a gestão através de planilhas de excel ou sistemas específicos para controle financeiro. O dado que mais chama a atenção é representado pelos 20% dos profissionais do segmento que não controlam de forma rigorosa suas finanças.

Figura 05: Controle financeiro – Estudo do Sebrae¹⁴

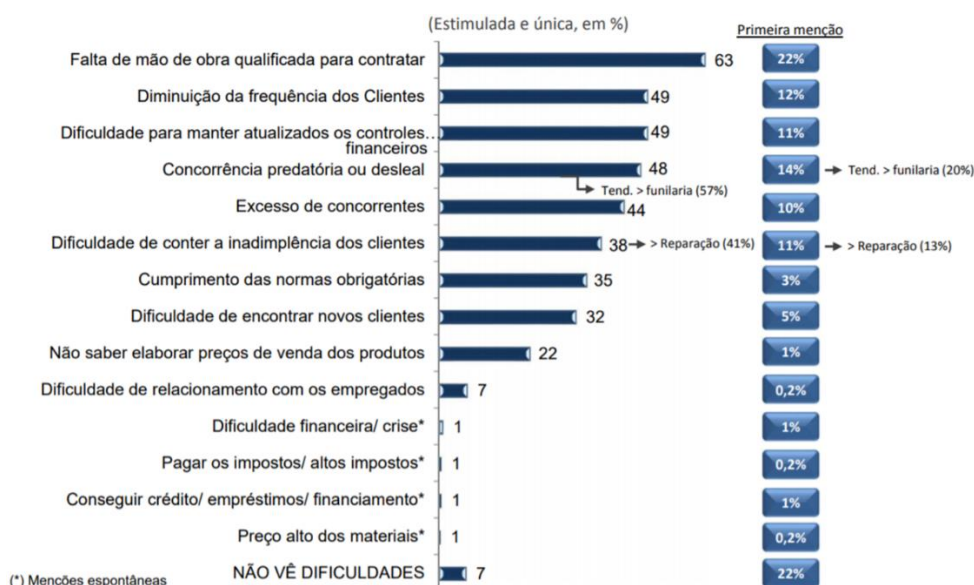


¹³ Disponível em <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/>. Acessado em 15 de janeiro de 2021.

¹⁴ *Ibidem*.

Por fim, o estudo avalia as principais dificuldades enfrentadas pelos gestores no segmento, buscando construir um panorama dos principais desafios do negócio e como impactam o mercado de manutenção automotiva. Identificou-se que a falta de mão de obra qualificada é a maior dificuldade enfrentada pelos gestores.

Figura 06: Dificuldades para a condução do negócio – Estudo Sebrae¹⁵



2.6. Forma Jurídica e enquadramento tributário

Após avaliação, foi definido que a forma jurídica ideal para a criação do Ronda Autocenter é a Sociedade Limitada, de acordo com o SEBRAE:

“Duas ou mais pessoas que exercem juntas, atividade própria de empresário (indústria, comércio, ou serviços não especializados, com dois ou mais sócios).

É a reunião de dois ou mais empresários para a exploração, em conjunto, de atividade econômica. A Sociedade Empresária tem por objeto o exercício de atividade própria de empresário, sujeito a registro, inclusive a sociedade por ações, independentemente de seu objeto, devendo inscrever-se na Junta Comercial do Respectivo estado (artigo 982 e parágrafo único do código Civil)”

¹⁵ *Ibidem.*

No que tange o enquadramento tributário, a empresa optou pelo sistema Simples Nacional, que será utilizará o anexo 3, enquadrando serviços de reparo, manutenção e instalação, e com alíquotas que variam entre 6% e 33% de acordo com a receita bruta.

Quadro 04: Tabela do Simples Nacional (vigência a partir de 2018)¹⁶

Receita Bruta em 12 meses	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ISS (*)
Até R\$ 180.000,00	6,00%	4,00%	3,50%	12,82%	2,78%	43,40%	33,50%
De R\$ 180.000,01 a R\$ 360.000,00	11,20%	4,00%	3,50%	14,05%	3,05%	43,40%	32,00%
De R\$ 360.000,01 a R\$ 720.000,00	13,50%	4,00%	3,50%	13,64%	2,96%	43,40%	32,50%
De R\$ 720.000,01 a R\$ 1.800.000,00	16,00%	4,00%	3,50%	13,64%	2,96%	43,40%	32,50%
De R\$ 1.800.000,01 a R\$ 3.600.000,00	21,00%	4,00%	3,50%	12,82%	2,78%	43,40%	33,50% (*)
De R\$ 3.600.000,01 a R\$ 4.800.000,00	33,00%	35,00%	15,00%	16,03%	3,47%	30,50%	—

2.7. Capital Social

O capital social da empresa será integralizado pelos dois sócios.

¹⁶ Disponível em <https://www.contabilix.com.br/contabilidade-online/anexo-3-do-simples-nacional/>. Acessado em 15 de janeiro de 2021.

3. ANÁLISE DE MERCADO

3.1. Estudo dos Clientes

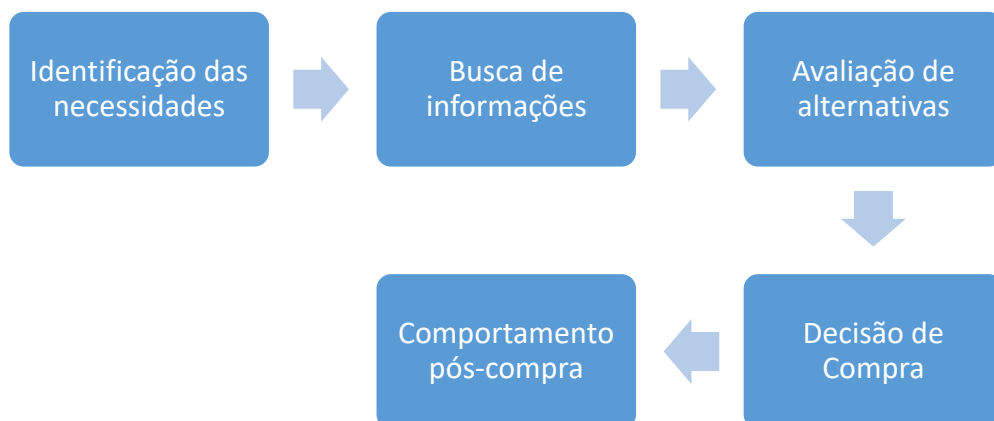
Para a elaboração de um plano de negócios para a empresa Ronda Autocenter, é imprescindível uma análise detalhada dos consumidores e tomadores de decisão de serviços relacionados à manutenção automotiva na Grande São Paulo.

Para qualquer análise do comportamento do consumidor, é necessário compreender e reconhecer que há diferentes grupos de consumidores que apresentam comportamentos diferentes, alguns mais explícitos que podem ser avaliados em quem efetivamente efetua o processo de compra de bens ou serviços com a empresa, outros nem tanto mas com o mesmo grau de importância, a perspectiva de usuários do bem ou serviço a ser adquirido mas que não estão efetivamente participando do processo de compra, por exemplo.

Desta forma, é possível concluir que apesar da figura que efetivamente leva o veículo até a oficina e solicita os serviços, há outras pessoas que podem estar envolvidas neste processo decisório, como, por exemplo, outro motorista do mesmo veículo, cônjuge, filhos, etc. No mercado de consumo, temos dois personagens principais que estão envolvidos no processo de compra de serviços, sendo um a figura do usuário do produto ou serviço a ser adquirido, enquanto o outro representa o decisor, que efetivamente toma a decisão no processo de compra.

O processo de decisão de compra possui algumas etapas, desde a concepção ou identificação das necessidades até o momento de compra efetivamente. Podemos verificá-lo conforme a Figura x.

Figura 07: O Modelo de Cinco Estágios do Processo de Compra¹⁷



¹⁷ KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

Conforme a figura demonstra, o fluxo se inicia com o consumidor identificando uma necessidade, ao sentir que almeja um estado em que não se encontra no momento. A identificação desta necessidade pode ser gerada por estímulos internos ao próprio consumidor ou se tratar de estímulos externos.

Assim, o consumidor de serviços automotivos pode identificar a necessidade de um atendimento ao seu veículo ao perceber que já faz alguns meses sua última revisão ou se identificou alguma situação atípica do veículo. Em outros casos, a necessidade urge por se tratar de uma necessidade latente, com o veículo simplesmente parando seu funcionamento. Para o segundo caso, a tendência do usuário é dar preferência ao atendimento mais próximo, já que a situação se caracteriza como urgência que precisa ser solucionada naquele momento.

De acordo com um estudo realizado pela *GetNinjas*¹⁸, maior aplicativo de contratação de serviços da América Latina, serviços automotivos tiveram uma procura 89% maior durante a quarentena em todo o Brasil. O levantamento conclui que por conta do cenário pandêmico vivido pela cidade, a quantidade de veículos nas ruas diminuiu significativamente, o que levou proprietários de veículos a aproveitarem o contexto de menor utilização do carro para realizarem reparos e consertos pendentes.

Por hábito, os proprietários de veículos costumam ter diferentes comportamentos no que tange a manutenção de seu veículo de acordo com a idade do mesmo. Isso se dá principalmente devido às garantias de fábrica oferecidas pelas montadoras, que demandam revisões periódicas com a própria montadora para preservação do direito à uma eventual falha coberta por tais garantias.

Figura 08: Idade do veículo x comportamento do cliente¹⁹

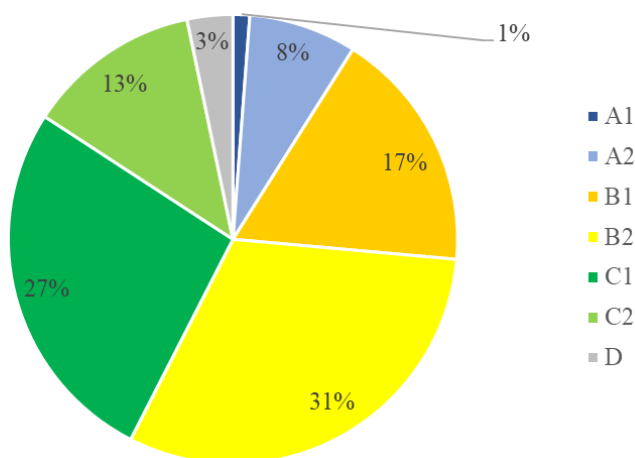
¹⁸ Disponível em <https://www.icarros.com.br/noticias/geral/servicos-automotivos-tem-procura-89-maior-na-quarentena/28160.html>. Acessado em 11 de janeiro de 2021.

¹⁹ Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acessado em 22 de dezembro de 2020



No estado de São Paulo, estima-se uma média de 1,3 automóveis por domicílio, que se dividem entre as classes sociais conforme figura abaixo. É possível observar que 9% do total da frota de veículos do estado se concentra sob posse da classe A, enquanto as classes B e C representam 88% do total e os 3% restantes sendo atribuídos à classe D.

Figura 09: Distribuição da frota de veículos do estado de São Paulo por classe social²⁰



São estimados em torno de R\$ 128 bilhões gastos com manutenção automotiva por ano no Brasil, sendo tais valores divididos entre classes: A, com 20%, B e C com 77% e a classe D representando somente 3% do montante. No contexto do estado de São Paulo, o valor anual estimado é de R\$ 40,7 bilhões, com a classe A representando os mesmos 20% do cenário nacional, 78% para as classes B e C e apenas 1% para a classe D (SEBRAE, 2017).

²⁰ SEBRAE, 2017

Quadro 05: Gastos Anuais Estimados com manutenção de veículos, por classes²¹

	CLASSE A1	CLASSE A2	CLASSE B1	CLASSE B2
BRASIL	R\$ 3.923.155.966	R\$ 21.805.747.248	R\$ 36.199.855.068	R\$ 36.904.289.305
ESTADO DE SP	R\$ 1.063.749.106	R\$ 7.305.041.965	R\$ 13.843.586.942	R\$ 11.295.450.476

	CLASSE C1	CLASSE C2	CLASSE D	CLASSE E
BRASIL	R\$ 19.095.554.450	R\$ 6.868.274.915	R\$ 3.584.650.440	R\$ 81.777.347
ESTADO DE SP	R\$ 4.879.394.406	R\$ 1.742.647.002	R\$ 561.541.230	R\$ 8.318.739

Os proprietários de veículos não só buscam com mais frequência reparações preventivas em períodos próximos às férias como também demonstram comportamento referente à proximidade do serviço. O segmento de serviços de manutenção automotiva tem caráter bastante localizado, principalmente com os desafios de mobilidade urbana e rotina atribuída da cidade de São Paulo. Desta forma, as pessoas buscam serviços próximos às suas residências ou locais de trabalho, e é exatamente neste contexto que o Ronda Autocenter almeja tornar-se conhecido e alcançar uma posição de referência para os bairros do Brás, Mooca, Cambuci, Sé, Bom Retiro e Pari.

Outro momento chave de necessidade do cliente por serviços automotivos é em situações de emergência e não programadas. Desta forma, o não funcionamento do veículo leva o motorista a buscar por ajuda em local próximo, contexto em que o universo digital demonstra ser de suma importância, ainda maior após os impactos do COVID-19. Desta forma, a presença digital da empresa se prova extremamente relevante para estar devidamente posicionada no momento da busca online do usuário e pronta para atender de uma forma prática e ágil, para assim efetivamente gerar negócio.

3.2. Estudo dos Concorrentes

Foi realizado um levantamento sobre concorrentes à Ronda Autocenter, levando em consideração a proximidade física do concorrente à loja (uma vez que os serviços prestados devem ser realizados fisicamente na loja). Para tal análise, visitas foram realizadas pelos próprios sócios do Ronda Autocenter se passando por clientes que buscavam a aquisição de

²¹ Disponível em <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae>. Acesso em 22 de dezembro de 2020

pneus para um veículo Fiat Idea e avaliando uma revisão para manutenção preventiva. Assim, foram identificados como possíveis concorrentes para as atividades do Ronda Autocenter:

- **21 AUTO CENTER** – Localizado na Av. 21 de Abril, a 3,1 km do ponto de venda da empresa. Grande fluxo de veículos na via em que se localiza, embora o acesso à loja seja de difícil visualização para motoristas. Atendimento regular e realizado pelo próprio dono, com opções de pagamento em até três vezes no cartão de crédito. Local sem sala de espera e ambiente com baixo índice de limpeza. Sobre produtos em geral, pouca variedade em estoque e pneus novos somente por encomenda, foco principal em mecânica básica. Preços competitivos dos produtos e serviços, em um ponto de venda pequeno e com ambiente de pouca higiene. Equipamentos antigos, desatualizados e com clara desorganização. No ambiente online, não possui website e sua página no Google possui 14 avaliações gerando uma nota geral de 4,3 de 5 estrelas, além de informar direções, número de telefone e horário de funcionamento. A percepção dos sócios é de um PV sem atratividade, escuro e sujo sem procedimentos organizados.
- **AUTO CENTER NACIONAL** – Localizado no bairro da Mooca, a 2,9 km do ponto de venda da empresa. Semelhante ao concorrente anterior, se localiza em via de grande fluxo de veículos, mas peca na questão do acesso à loja. Na visita dos sócios, se passando por clientes, a percepção foi de um atendimento pouco profissional feito pelo próprio dono, equipe sem uniforme e não há sala de espera ou qualquer estrutura no local para aguardar pela execução dos serviços. Não há qualquer oferta de produtos, com foco em mecânica corretiva básica, não vendendo pneus. Preços competitivos em serviços, em um ponto de venda pequeno e mal iluminado, enquanto sua presença no ambiente online é representada por sua página no Google, com 8 avaliações gerando uma nota geral de 4,4 de 5 estrelas, além de informar direções e número de telefone. Não possui website ou redes sociais. A percepção geral da visita é de um PV associado a uma oficina mecânica simples, sem atratividades ou quaisquer procedimentos, além de um atendimento pouco atencioso.

- **AUTO CENTER CAR CEL** – Localizado no bairro do Cambuci, a 3,4 km do ponto de venda da empresa. Atendimento pouco atencioso e feito pelo dono, embora cortês e profissional, além de equipe uniformizada. Estrutura organizada com sala de espera e ambiente organizado. Oferece variedade de produtos e serviços e possui diversos pneus em estoque. Preços praticados um pouco acima da média de mercado, com ponto de venda amplo, bem estruturado, equipamento adequados e conservados, além de ambiente limpo e organizado. No ambiente online, possui website organizado e informativo (www.autocentercarcel.com.br) permitindo contato por envio de formulário. Sua página no Google possui 103 avaliações gerando uma nota geral de 4,7 de 5 estrelas, além de informar direções, número de telefone e horário de funcionamento. A percepção geral da visita é de um autocentro estruturado e organizado, com processos definidos e estrutura para atender bem ao público, além de ser claro e objetivo em sua comunicação em ambiente online.
- **PNEUS D`ANGELO** – Localizado no bairro da Mooca, a 1,9 km do ponto de venda da empresa. Atendimento muito bom e atencioso com clientes com equipe uniformizada, além de oferecer estrutura e sala de espera. Ampla variedade de produtos e serviços com diversos pneus em estoque. Preços medianos em um ponto de venda amplo e organizado, com equipamentos adequados em uma oficina limpa e organizada. No ambiente online, sua página do Google direciona para um website terceiro (www.g6pneus.com.br) antigo e pouco funcional, apesar de oferecer solicitação de orçamento online e envio de mensagem por formulário. A página no Google em si possui 28 avaliações gerando uma nota geral de 4,8 de 5 estrelas, além de informar direções, número de telefone e horário de funcionamento. A percepção geral é de um autocentro estruturado e organizado, com uma equipe que transmite seriedade e profissionalismo, com fluxos estabelecidos e boa oferta de produtos e serviços, embora não possua presença online bem estabelecida.

3.3. Estudo dos Fornecedores

Para levantamento de fornecedores, levantou-se uma relação dos principais produtos que seriam necessários para a prestação de serviços do Ronda Autocenter. Para o alinhamento e balanceamento, por exemplo, há um consumo de aproximadamente 100g de chumbo (25g por roda) para cada serviço prestado. A troca de óleo e filtro demanda em torno de três litros de óleo e somente um filtro novo para ser efetuada. A troca de pneus em si demanda 4 novos pneus para o veículo, e o mesmo se aplica à manutenção do sistema de freios, que demanda uma pastilha de freio nova por roda. A manutenção do ar-condicionado demanda um filtro novo para o sistema. Uma vantagem será referente às peças de motor e a estética automotiva, já que o primeiro é específico e demanda peças conforme o caso a ser avaliado, e assim não demandará estoque do Ronda Autocenter, que já possuirá um alinhamento de solicitação de peças com entrega expressa junto aos fornecedores. Quanto à estética automotiva, trata-se de um serviço terceirizado, desta forma não demandando também qualquer tipo de estoque e ainda possuindo uma margem de contribuição para a empresa de R\$200 (duzentos reais), uma vez que cobrará um valor do cliente de R\$600 (seiscentos reais) e repassará ao fornecedor que efetivamente prestará o serviço em nossas dependências um valor de R\$400 (quatrocentos reais). Dado este cenário, foram levantados os principais fornecedores do Ronda Autocenter conforme o quadro 06.

Quadro 06: Comparativo dos Principais Fornecedores do Ronda Autocenter²²

Item	GP Catarinense	Roma Pneus	Delinte	Cantu	HP
Diversidade da linha	8,0	8,0	9,0	8,0	8,0
Preços	9,0	6,0	8,5	8,5	8,0
Flexibil. negociações	8,0	6,0	7,0	8,0	8,0
Localização do CD	9,0	9,0	7,0	8,0	9,0
Prazo de entrega	7,0	8,0	9,0	8,0	8,0

²² Próprio autor, 2020.

Condições pagto	9,0	8,0	5,0	9,0	8,0
Custos Extras	6,0	7,0	6,0	7,0	7,0
Garantias	9,0	9,0	9,0	9,0	9,0

Para desenvolvimento da avaliação e panorama demonstrados no quadro 06, a empresa adotou critérios que entende serem importantes para a boa relação com os fornecedores além de bem atender ao seu próprio público e possuir melhores condições de negociação.

No que tange diversidade de linha, a empresa entende que todos possuem plenas condições de atenderem às suas necessidades de produtos, porém no que tange a preços, a GP Catarinense demonstra possuir as melhores condições. Ainda assim, Roma Pneus e Cantu demonstraram grande interesse em estreitar laços com a nova empresa e possuem potencial de melhorar condições neste quesito. A flexibilidade nas negociações busca refletir essa variável também, e todos os fornecedores demonstraram a vontade de gerar negócios com o Ronda Autocenter, com a Roma Pneus indicando a necessidade de um acordo de exclusividade para viabilizar melhores negócios.

A localização do Centro de Distribuição dos fornecedores também demonstrou ser um fator positivo, com todos a fácil acesso e próximos do ponto de venda, com a Delinte estando um pouco mais distante, mas sem trazer ameaça real à logística.

O prazo de entrega de todos é plausível e atende o esperado pela empresa no que tange reposição de estoque. Porém, para casos específicos de necessidade de peças que não estejam em estoque para um atendimento presencial, os pedidos serão direcionados à Delinte devido à sua agilidade e capacidade de entregar em poucas horas. Nestes casos especificamente, a ideia é entrar em contato e sinalizar a urgência para um recebimento em até no máximo uma hora.

Sobre as condições de pagamento, a Delinte demonstrou certa inflexibilidade no parcelamento e prazos para os pedidos realizados pela empresa, enquanto os outros fornecedores fornecem um leque maior de possibilidades para a conclusão de pedidos no geral.

Todos os fornecedores apontam para garantias relevantes e abrangentes, respaldando tanto o Ronda Autocenter quanto seus clientes, viabilizando um atendimento ao

público seguro e transparente, com as devidas garantias legais e uma oferta de serviços pautada na confiança e segurança dos consumidores.

Como cenário final mapeado para a aquisição de suas matéria-prima, o Ronda Autocenter estabeleceu o quadro 07 com os preços acordados junto aos fornecedores.

Quadro 07: Valores Acordados e Consumo de Matéria-Prima²³

Matéria-prima	Valor unitário (R\$)	Serviço associado	Consumo por serviço prestado
Chumbo (kg)	R\$ 18,00	Alinhamento e Balanceamento	0,1
Pneus	R\$ 300,00	Troca de Pneus	4,0
Óleo de motor (litro)	R\$ 30,00	Troca de Óleo e filtro	3,0
Filtro de óleo	R\$ 35,00	Troca de Óleo e filtro	1,0
Filtro de ar-condicionado	R\$ 33,00	Manutenção do Ar-condicionado	1,0
Pastilha de freio	R\$ 25,00	Manutenção do Sistema de freios	4,0
Peças de Motor	R\$ 150,00	Manutenção do motor	1,0
Serviço terceirizado	R\$ 400,00	Estética automotiva	1,0

²³ Próprio autor, 2020.

4. PLANO DE MARKETING

O plano de marketing é uma das mais importantes vertentes do Plano de Negócios e, claro, deve se integrar aos demais planos de forma coerente. Existem algumas definições necessárias em um plano de negócios que representam o coração da estratégia de marketing, dos quais eles, podemos ressaltar a necessidade de definição do produto ou serviço a ser ofertado, a definição do local onde o mesmo será comercializado, qual será o público alvo, quais serão os preços praticados e as estratégias de vendas que serão utilizadas. O plano de marketing deve sumarizar todas estas informações, traçando um plano de marketing claro e bem estabelecido, que representa a definição de pontos chave para a conclusão de um Plano de Negócios.

Ainda que exista diversas perspectivas e maneiras de se constituir um plano de Marketing, ainda mais com as constantes mudanças e novas variáveis que o mundo digital traz, a base de um plano consistente costuma ter como pilares os célebres 4 Ps de Marketing (preço, praça, promoção e produto) de McCarthy. É de suma importância contemplar no plano de marketing o mapeamento e definição de aspectos como público-alvo, concorrência, preço e estrutura de comercialização.

4.1. Descrição dos principais produtos e serviços

Em um plano de marketing, deve-se contemplar a descrição dos produtos a serem fabricados ou vendidos e os serviços a serem prestados. No que tange produtos, deve se levar em conta suas características, funcionalidades e atributos, especificando detalhes como tamanho, modelo, cor, apresentação, marca, etc. Para serviços, especificar quais serviços serão prestados, suas características e as garantias oferecidas.

É importante explorar os benefícios dos serviços, qual é sua utilidade e apelo e, caso pertinente, sinalizar tecnologia e P&D (pesquisa e desenvolvimento), por exemplo.

O Ronda Autocenter irá adentrar o mercado de autocentros e mecânicas automotivas oferecendo serviços como:

- Alinhamento veicular computadorizado, que serve para ajustar o ângulo das rodas e mantê-las perpendiculares ao solo e paralelas entre si;

- Balanceamento de rodas e rodízio, que tem como objetivo melhorar a estabilidade e desempenho do carro redistribuindo pesos no conjunto composto por roda, pneu e válvula;
- Troca de óleos e filtros, itens necessários para a manutenção de um bom funcionamento do motor do automóvel e que demandam troca a cada cinco ou dez mil quilômetros rodados, dependendo do modelo do veículo (informações disponíveis no manual do proprietário);
- Montagem e desmontagem de pneus e rodas, o que é necessário após certo desgaste da borracha do pneu que pode impactar na estabilidade do veículo. Costumam demandar tal troca após 50 mil km rodados;
- Manutenção de sistema de freios, de suma importância para garantir a segurança do veículo, uma vez que os discos de freio se desgastam conforme o uso;
- Manutenção de sistema de ar-condicionado, o sistema acumula impurezas e eventualmente bactérias com o passar do tempo, sua manutenção mantém o sistema limpo, higienizado e previne odores de umidade;
- Manutenção de sistema de injeção eletrônica, para garantir o pleno funcionamento do motor;
- Manutenção de sistema de direção, para melhor performance de dirigibilidade e controle do veículo;
- Cristalização de vidros e faróis, agregando tanto esteticamente quanto na eficiência de iluminação para o motorista;
- Reforma completa e parcial de rodas, em casos de eventuais desgastes e acidentes;
- Higienização e lavagem completa, para manter o veículo limpo;
- Polimento e cristalização da pintura, visando uma proteção estética adicional.

Enquanto, no que tange produtos, os itens oferecidos e comercializados estarão associados à prestação de serviços, ou seja, a venda de um filtro de óleo, por exemplo, estará associada ao serviço da troca em si, e o custo do mesmo será atrelado ao valor final cobrado do cliente. O conceito não estará na oferta dos produtos, mas na praticidade da oferta de serviços em ter os itens necessários para substituir no veículo a pronta entrega. Assim, a ideia é ter a oferta da seguinte relação de produtos:

- Pneus;
- Fluídos de freio e radiador;
- Óleo e filtros de: motor, câmbio, cabine e combustível;
- Baterias;
- Palhetas;
- Peças de Suspensão;
- Pastilhas e discos de freio;
- Correias e mangueiras em geral;
- Lâmpadas de farol e lanterna.

4.2. Mercado-alvo

Um mercado-alvo é aquele que delimita o público almejado pela empresa como seu cliente, aquele que há o interesse em alcançar e atrair para a geração de negócio. Está nele o que a empresa enxerga como possíveis consumidores dos produtos e serviços oferecidos pela mesma, pessoas que são tomadores de decisão ou influenciam de alguma forma a compra final, além de públicos específicos (nichos) do produto.

O público que será almejado pela empresa Ronda Autocenter se trata de detentores de veículos e/ou tomadores de decisão no que tange a manutenção do automóvel, que possuam residência ou local de trabalho na cidade de São Paulo.

Uma empresa deve ter o conhecimento do perfil que almeja e do valor que esse cliente passará a ter. Com base nisso, é necessário à mesma estabelecer diferentes níveis de relacionamento com cada perfil de cliente, como os descritos a seguir:

- Básico – é quando a empresa tem a intermediação de representantes comerciais para divulgarem e venderem o produto, sem um acompanhamento próximo do histórico de vendas;
- Reativo – a empresa comercializa o produto ou serviço e se coloca à disposição do cliente para eventuais dúvidas no momento pós-compra;
- Responsável – o representante comercial da empresa acompanha a satisfação do cliente entrando em contato com o mesmo no período pós-venda, verificando se as expectativas do consumidor foram atendidas e para coleta de percepções do que a empresa ou seu produto podem melhorar;

- Proativo – tanto o representante comercial, quanto outros funcionários da empresa podem entrar em contato com o cliente eventualmente, visando trazer novas informações de produtos. Porém, deve se atentar ao consentimento do cliente para utilização de seus dados para tais fins;
- Societário (Partnership) – ocorre nos casos em que a empresa atua de uma maneira sustentada com o cliente e com os demais clientes, de modo a encontrar a forma de lhes proporcionar mais valor (qualidade).

No caso do Ronda Autocenter, a empresa pretende adotar uma postura responsável, para que possa não só fornecer soluções personalizadas e exatas ao cliente, mas gerar um vínculo de confiança quanto à sua atuação e profissionalismo, visando garantir a plena satisfação do cliente e retroalimentando sua visão de qualidade de atendimento endereçando os pontos coletados através dos feedbacks coletados, com uma forte presença no pós-venda demonstrando interesse na plena satisfação do cliente.

4.3. Preço

Preço pode ser definido como a quantia em dinheiro que é cobrada por um produto ou serviço. De forma genérica, é a soma de todos os valores envolvidos e despendidos por um cliente para a obtenção dos benefícios oferecidos pela posse de um produto ou usufruto de um serviço. Ainda que nos últimos anos tenham surgido variáveis adicionais à tomada de decisão do consumidor em um processo de compra, o preço segue sendo um dos mais importantes elementos no processo de decisão.

Assim, é de suma importância se estabelecer uma estratégia de preços que posicione a marca de uma forma que esteja alinhada com a atuação da organização e ao mesmo tempo torne o negócio sustentável e lucrativo.

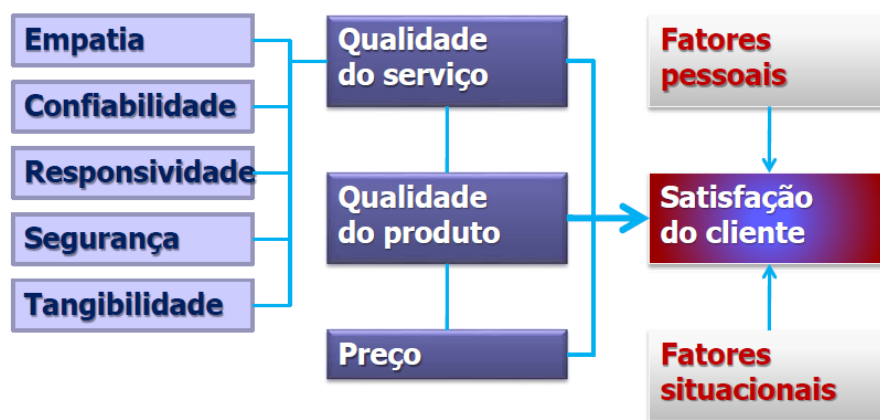
4.3.1. Estratégia de preços

A estratégia de preços de uma empresa é um fator estratégico que deve estar alinhado à sua estratégia de Marketing. É o único elemento do mix de Marketing que efetivamente gera receita, além de representar um posicionamento da marca.

Outro ponto extremamente importante a ser levado em consideração é a perspectiva do cliente. Preço é, por muitas vezes, um fator determinante no processo de decisão

do comprador, ainda mais no contexto digital em que vivemos, com clientes com um universo de informações em seu bolso, além de fornecedores do mundo inteiro já conseguirem atuar e impactar no varejo, viabilizando a oferta de produtos à uma pessoa física, para consumo próprio. O valor percebido pelo cliente é um importante pilar da estratégia de preços da empresa, e o mesmo é composto por uma avaliação do mesmo no que tange benefício (total, do produto/serviço, do pessoal e da imagem) e custo (monetário, de tempo, de entrega física e psicológico). A percepção do cliente sobre essas duas vertentes consolida uma visão do mesmo quanto à empresa, e faz parte da qualidade percebida e satisfação dos clientes.

Figura 10: Variáveis relacionadas à satisfação do cliente²⁴



Assim, a estratégia de preços de uma organização é uma definição complexa, que deve levar em consideração seu contexto interno, o de seu mercado alvo, os valores praticados pela concorrência e o ambiente de marketing em que está inserido.

Basicamente, a definição da estratégia de preços deve estar pautada em:

- custos, que representa seu preço mínimo e oferece estratégias de produtos isca;
- concorrência, que representa as demais opções que o cliente possui e terá acesso a ofertas;
- demanda, que está atrelada ao valor para o cliente e sazonalidades, o que acaba por estabelecer um preço máximo do produto/serviço;

²⁴ ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. Marketing de serviços: A Empresa com Foco no Cliente. Tradução Martin Albert Haag e Carlos Silveira Netto Soares. Ed.2º. São Paulo: Bookman, 2003. p. 536.

4.3.2. Definição das estratégias de preços

No mundo digital no qual estamos imersos, Kotler e Keller (2019) alertam sobre como sua estratégia de preço deve levar em consideração o alto nível de acesso instantâneo de seus clientes à milhares de fornecedores. Desta forma, o Ronda Autocenter adotará uma estratégia de atuar com margens mínimas de lucro nos produtos, focando na obtenção maior de receita na oferta de serviços, os quais possuem mais variáveis na avaliação do cliente, como confiabilidade e expertise da empresa no serviço que será prestado em seu veículo. Além disso, devido às especificidades do ramo (necessidade de personalização e avaliação do veículo), a informação de valores sobre serviços de manutenção automotiva é mais escassa em ambiente digital, aumentando ainda mais a importância de um atendimento profissional que transmita confiança e transparência, estreitando laços com seus clientes e adquirindo sua preferência para a execução dos serviços.

Assim, o Ronda Autocenter atuará em um mercado de produtos e serviços estabelecidos, com preços médios para se posicionar páreo à concorrência. Como a empresa almeja adentrar um mercado competitivo e tem como principal objetivo na determinação de preços sua sobrevivência, ainda que entenda que oferecerá serviços de alta qualidade e engajados com o meio-ambiente, buscará ofertar preços médios. Após alguns meses de atuação no mercado adicionando ao nível de satisfação de seus clientes, que será acompanhado através de avaliações no Google e NPS coletado em contato pós-compra, esta estratégia poderá ser revista.

4.3.3. Comunicação Integrada de Marketing

Ao iniciar suas atividades, o Ronda Autocenter almeja estabelecer uma comunicação integrada para divulgar seus serviços para o mercado local e digital. Assim, o composto de promoção da empresa será gerenciado pelo mesmo sócio que será responsável tanto pela comunicação visual da loja física quanto sua atuação nas redes sociais e ambiente digital. A ideia é estabelecer plena conectividade e alinhamento entre sua promoção, propaganda, venda pessoal e até marketing direto.

A empresa entende que sua vertente de promoção será extremamente forte no ambiente físico, assim buscará alinhar esta comunicação com o ambiente digital e ter uma comunicação fluida entre tais ambientes, gerando familiaridade e segurança ao público e visando a atratividade de potenciais clientes e o estreitamento de relações com os que já conhecem a empresa.

4.3.3.1. Mix de Comunicação de Marketing

Em um novo ambiente de comunicação, com o ambiente digital sendo o principal foco, o mix de marketing foi revisto por Kotler e Keller²⁵ e levou em consideração oito principais formas de comunicação que são definidas e exemplificadas conforme o quadro abaixo.

Quadro 08: Mix de Comunicação de Marketing²⁶

Forma	Definição	Exemplos
Propaganda	Qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de ideias, mercadores ou serviços de um anunciante identificado via mídia impressa, eletrônica, em rede e expositiva.	Anúncios impressos e eletrônicos, embalagens, cinema, folhetos, flyers, banners, painéis, sinalização no ponto de venda.
Promoção de vendas	Variedade de incentivos de curta duração para estimular a experimentação ou a compra de um bem ou serviço, incluindo promoções de consumo, promoções comerciais e promoções corporativas e da força de vendas.	Amostras, cupons, concursos, sorteios, prêmios, demonstrações, descontos, bonificações de troca, programa de fidelidade.
Eventos e experiências	Atividades e programas patrocinados por uma empresa e destinados a criar interações entre a marca e os consumidores continuamente ou em ocasiões especiais, incluindo esportes, artes, entretenimento e eventos associados a uma causa social, bem como atividades menos formais.	Esportes, entretenimento, festivais, artes, causas, visitas à fábrica, museus de empresas, atividades ao ar livre.
Relações públicas e publicidade	Variedade de programas internos, dirigidos aos funcionários da empresa, ou externos, dirigidos aos consumidores, outras empresas, governo ou mídia, que visam a promover ou proteger a imagem de uma empresa ou a comunicação de cada um de seus produtos.	Kits de imprensa, discursos, seminários, relatórios anuais, doações de caridade, publicações, relações com a comunidade, lobby, mídia de identidade, revista corporativa.
Marketing on-line e de mídias sociais	Atividades e programas on-line destinados a envolver clientes atuais ou potenciais e, direta ou indiretamente, aumentar a conscientização, melhorar a imagem ou gerar vendas de bens e serviços.	Sites, e-mail, propaganda em resultados de busca, blogs corporativos, canal no Youtube, presença em mídias sociais como Facebook e LinkedIn.

²⁵ KELLER, Kevin L.; KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 15ª edição. São Paulo: Pearson Universidades, 2019

²⁶ *Idem*, p. 616-617.

Mobile marketing	Forma especial de marketing on-line, que leva aos consumidores comunicações por meio de seus celulares ou tablets.	Mensagens de texto, marketing on-line, marketing de mídias sociais, app e notificação <i>push</i> .
Marketing direto e interativo	Uso de correio, telefone, e-mail ou internet para estabelecer comunicação direta com clientes específicos e potenciais ou para solicitar uma resposta direta ou um diálogo.	Catálogos, mala direta, telemarketing, compras eletrônicas, televendas e catálogos.
Vendas pessoais	Interação pessoal com um ou mais compradores potenciais visando a apresentar bens ou serviços, responder a perguntas e estimular a venda.	Apresentações de vendas, reuniões de vendas, programas de incentivo, feiras comerciais.

Todos estes meios e atividades de comunicação contribuem para a construção da marca e impulsionam as vendas de diversas maneiras, dentre as quais podemos ressaltar a conscientização da marca, inserção da mesma na memória do público-alvo, estreitamento de relacionamento com os clientes e a geração de opiniões ou sentimentos positivos sobre a marca.

4.3.3.2. Propaganda e Promoção

A partir do contexto de marketing explorado, o Ronda Autocenter levará em consideração os custos atrelados à tal vertente visando a divulgação de seus serviços e consolidação da marca perante o mercado, buscando a construção da marca em si, a geração de negócios e leads, além da construção de uma relação de transparência e confiança com seu público-alvo. Para tal, a empresa visa mensurar o potencial de retorno em cada uma das formas de comunicação para compor a determinação de estratégia de investimentos em marketing.

No que tange propaganda, a empresa irá produzir materiais para auxiliar na divulgação off-line de seus serviços. A ideia é realizar investimentos em anúncios impressos (*flyers*) para distribuição na região do Brás e Zona Cerealista, se posicionado com o pronto atendimento da região. Haverá também a produção de banners e eventualmente a aquisição de um painel de LED para a sinalização de ofertas e promoções no ponto de venda. A ideia também é se utilizar de algumas promoções e ofertas de cupons em suas primeiras semanas de atividade, visando a propagação de seus serviços e a geração de interesse do público consumidor, inclusive pelo fato do mês de janeiro ser considerado um excelente mês para o mercado de manutenção automotiva, conforme explorado anteriormente.

Para o ambiente de marketing digital, o Ronda Autocenter almeja criar uma estratégia integrada e incisiva para este pilar. Os perfis da empresa foram criados para as redes

de Facebook (@rondacenter), Instagram (@rondacenter), LinkedIn (/company/rondacenter) e Google (@rondacenter), além de seu website responsivo <www.rondacenter.com> ter sido desenvolvido. Toda a estrutura do website foi pensada estrategicamente para possuir e desenvolver uma presença relevante em SEO, com todas as imagens do site tendo descrições claras em texto. Isso significa que uma imagem de um motor, por exemplo, terá por trás uma descrição como “manutenção do motor”, o que é consumido e interpretado por buscadores da internet e por consequência potencializando o website em buscas orgânicas.

A atuação no ambiente online visará a geração de leads através da oferta de um agendamento online (facilmente navegável e visível aos usuários visando uma melhor experiência digital dos usuários online) conforme a comodidade do cliente (www.rondacenter.com/agendamento) e, inclusive, terá a própria conclusão do agendamento definida como métrica objetivo das campanhas de mídia paga (utilizada também para fins de CPA), o que retroalimenta os motores de inteligência dos players de mídia para buscar impactar usuários na internet semelhantes àqueles que geraram o lead efetivamente.

A ideia é ter investimentos distribuídos nas plataformas Facebook Ads (Facebook e Instagram), Google Ads, Display & Video 360 (Google) e iniciar alguns testes com o Waze Ads e LinkedIn, para verificar suas performances e eventuais participações no planejamento de mídia digital. O agendamento de serviços dos usuários pelo website contará com e-mail e SMS de confirmação, além da criação de um evento no calendário Google do usuário, assim o alertando do agendamento com 30 minutos de antecedência. Somado a isso, com 24 horas de antecedência, haverá outro disparo novamente por email e SMS lembrando o cliente de seu agendamento. Essa estrutura será estabelecida através da plataforma Wix, que no plano financeiro representa os custos com website.

O site também disponibilizará de um blog (<https://www.rondacenter.com/blog>) focado em dicas para a manutenção veicular. A ideia é que com essa iniciativa a marca consiga tanto gerar atratividade e maior tráfego no site, quanto estreitar seu relacionamento com os usuários digitais, transmitindo confiança e transparência em sua atuação. Este conceito é caracterizado como marketing de conteúdo, que visa a produção e distribuição de conteúdo relevante e demanda um planejamento detalhado para se obter sucesso. É de suma importância o estabelecimento de metas para esta frente e o mapeamento do público almejado, para então se iniciar efetivamente a criação e distribuição do conteúdo (KOTLER, 2017). O Ronda Autocenter estabeleceu como objetivo impulsionar o tráfego do site e aumentar gradativamente

o tempo do usuário dispendido no site, métricas as quais serão acompanhadas através de ferramenta gratuita do Google, Analytics 360.

A atuação com meios de comunicação mais tradicionais para a geração de negócios também será utilizada e muito fomentada, uma vez que a atuação da empresa será no âmbito de serviços em um local físico. Assim, a ideia é que as vendas pessoais sejam de suma importância, com a explicação dos profissionais competentes na loja complementando o orçamento levantado para os clientes, lhes detalhando os serviços a serem feitos, a importância de cada um deles e sempre lhes deixando a escolha do que será feito ou não nos checklists levantados.

A utilização do marketing direto também será feita, com comunicações através de celular, e-mail e até internet (através dos perfis digitais da empresa) diretamente com os consumidores, visando entrar em contato em momento que lhes seja oportuno (de acordo com a última visita, por exemplo).

Desta forma, o Ronda Autocenter almeja se posicionar no início de suas atividades como um autocentro confiável, competente, transparente e engajado em disseminar o conhecimento do ramo para seus clientes, se estabelecendo como um importante parceiro dos proprietários de veículos e interessados do mercado em geral.

4.4. Estrutura de Comercialização

A estrutura de comercialização do Ronda Autocenter, por se tratar de um foco principalmente na oferta de serviços, terá como principal vertente a venda direta, através de sua própria loja física. Demais canais viabilizarão o agendamento de serviços, solicitações de orçamentos e contato com a empresa, mas não haverá estrutura de e-commerce em um primeiro momento.

Serão eles:

- Facebook (/rondacenter)
- Instagram(@rondacenter)
- LinkedIn (/rondacenter)
- Página do Google (Ronda Autocenter)
- Website responsivo (www.rondacenter.com)

5. PLANO OPERACIONAL

O Roma Autocenter estruturou seu plano operacional da seguinte forma:

- A) **Loja física:** estabelecimento físico para execução de serviços e oferta de produtos na região do centro de São Paulo – SP.
- B) **Forma de armazenamento:** a empresa possuirá ambiente próprio para armazenamento de peças no geral para a dinâmica do dia-a-dia, atrelado aos produtos que possuem maior demanda e atendem a maior quantidade de veículos possível. Para aqueles que são mais específicos e pouco utilizados, serão atendidos conforme a demanda, através de pedidos de entrega de fornecedores próximos à loja para conseguirem efetuar a entrega dos produtos necessários em menos de uma hora.
- C) **Visibilidade de produtos e serviços:** a empresa disponibilizará de website responsivo, além de presença nas principais redes sociais como forma de anunciar seus produtos e serviços e estabelecer uma presença de marca. Adicionando a isso, haverá a produção de *flyers* e *banners* para serem veiculados e distribuídos na região da Zona Cerealista e Brás.

5.1. Processos Operacionais

O processo operacional para a conclusão de um serviço do Ronda Autocenter será objetivo, composto pelas seguintes etapas:

A) Processo de Agendamento do serviço

1. Agendamento do serviço através de um dos canais disponíveis (agenda online compartilhada entre canais)
2. Caso o cliente busque um agendamento fisicamente, o atendimento será realizado pelo próprio sócio comercial e o serviço será prestado conforme disponibilidade da equipe de acordo com as agendas já estabelecidas
3. Verificação dos dados do veículo como modelo, ano e motor
4. Entendimento de relato do cliente sobre os problemas do veículo
5. Confirmação do agendamento

B) Processo de Avaliação e Checklist do veículo

1. Posicionamento e levantamento do veículo no elevador de carros

2. Avaliação externa do veículo
3. Avaliação interna do veículo
4. Avaliação do motor
5. Avaliação do sistema de freios
6. Avaliação do sistema de ar-condicionado
7. Avaliação do sistema de suspensão
8. Avaliação do sistema de direção
9. Estabelecimento de avaliação e checklist geral do veículo
10. Levantamento de produtos necessários para execução do serviço

C) Processo de Apresentação e Aprovação do Orçamento

1. Definição de orçamento detalhado por item apontado pelo checklist
2. Classificação de itens críticos e preventivos indicados
3. Apresentação do orçamento ao cliente e explicação de cada item
4. Aprovação de orçamento e serviços a serem prestados

D) Processo de Execução do Serviço

1. Utilização e/ou solicitação de produtos para a execução dos serviços aprovados pelo cliente
2. Desmontagem do veículo de acordo com a necessidade
3. Troca de peças e aplicação de ajustes necessários
4. Remontagem do veículo
5. Test-drive do veículo para averiguar condições e conformidade da prestação de serviços (controle de qualidade)
6. Devolução do veículo ao cliente

E) Conclusão da venda

1. Realizar o recebimento, emitir nota fiscal e garantias para o cliente
2. Fechar o caixa diário e desenvolver as atividades bancárias

F) Pós-venda

1. Contato com clientes para averiguar as condições do veículo e a satisfação do cliente com os serviços prestados

2. Eventual agendamento de retorno do cliente em caso de algum item não condizente com os ajustes efetuados
3. Anotação de avaliação e satisfação geral do cliente para efeito de acompanhamento mensal

6. PLANO FINANCEIRO

No âmbito de finanças do plano de negócios, é importante estabelecer quais serão as fontes dos investimentos, qual é a composição dos custos e despesas, descrição das premissas estabelecidas para as projeções e a evolução dos resultados com projeções para cinco anos. Além disso, indicadores financeiros como TIR, VPL, Breakeven e Payback são de suma importância, além de cenários alternativos que devem ser levados em consideração.

Visando construir seu planejamento financeiro, o Ronda Autocenter realizou uma análise para efetivamente mensurar os investimentos totais necessários para o início de suas atividades e com fluxo de caixa para o negócio ter continuidade enquanto ainda estará buscando dar tração ao negócio. Para tal, a empresa estabeleceu as médias mensais de prestação de seus sete principais serviços de acordo com o histórico dos anos de 2018 e 2019 da oficina mecânica anterior que atuava no mesmo ponto físico, conforme tabela abaixo, e o utilizou para traçar o cenário realista ou provável exposto em seus cálculos a seguir.

Tabela 01: Média Mensal de Prestação dos Principais Serviços do Autocenter²⁸

Serviço	Média Mensal
Alinhamento e Balanceamento	30
Troca de óleos e filtros	18
Troca de pneus	25
Manutenção de freios	40
Manutenção do AC	8
Manutenção do motor	40
Estética automotiva	14

6.1. Investimento total

As análises realizadas e cálculos aplicados em relação aos investimentos totais do Ronda Autocenter podem ser verificados nas tabelas próximas.

²⁸ Tabela criada pelo próprio autor, 2020.

Tabela 02: Investimento total²⁹

Investimentos	Valor (R\$)	(%)
Investimentos Fixos Iniciais	R\$ 37.000,00	56,9%
Capital de Giro	R\$ 18.031,38	27,7%
Investimentos pré-operacionais	R\$ 4.120,00	6,3%
Caixa	R\$ 5.848,62	9,0%
Investimento Total	R\$ 65.000,00	100,0%

Tabela 03: Fontes de recursos³⁰

Fontes de Recursos	Valor (R\$)	(%)
Recursos próprios	R\$ 65.000,00	100,0%
Recursos de terceiros	R\$ -	0,0%
Outras fontes	R\$ -	0,0%
Investimento Total	R\$ 65.000,00	100,0%

Avaliando-se tais dados, é possível observar que a maior parte dos investimentos está associado aos fixos iniciais (56,9%), com capital de giro sendo o segundo maior valor representando 27,7% do investimento total. No que se refere à fonte de recursos para início da operação da empresa, os sócios terão recursos próprios para totalizar os valores envolvidos para início das operações, decidindo realizar um aporte inicial de R\$65.000,00 (sessenta e cinco mil reais).

6.2. Investimentos Fixos

Os investimentos fixos da empresa podem ser verificados na tabela abaixo.

Tabela 04: Investimentos Fixos³¹

Investimentos Fixos iniciais	Valor (R\$)
Elevadores de carros	R\$ 13.000,00
Alinhador computadorizado	R\$ 5.000,00
Balanceadora	R\$ 3.000,00
Ferramentas	R\$ 11.350,00
Itens de escritório	R\$ 4.650,00
Investimento Total	R\$ 37.000,00

²⁹ *Idem.*

³⁰ *Idem.*

³¹ *Idem.*

Os investimentos fixos iniciais serão para equipar o autocentro para o início de suas operações, capacitando a empresa a receber veículos e possuir a estrutura necessária para a avaliação dos mesmos e efetivamente prestar seus serviços.

6.3. Capital de Giro

O capital de giro diz respeito ao montante necessário para financiar a continuidade das operações da empresa. Para realizar tal cálculo, levou-se em consideração o histórico de média mensal da demanda por serviço, que estabeleceu a necessidade de estoque inicial conforme tabela 06, a necessidade líquida de capital de giro em dias (tabela 06) para então concluir com os custos que foram mensurados para o estabelecimento do caixa mínimo (tabela 07).

Tabela 05: Estoque Inicial³²

Estoque Inicial			
Matéria-prima	Valor unitário (R\$)	Qtde	Valor Total (R\$)
Chumbo (kg)	R\$ 18,00	3	R\$ 54,00
Pneus	R\$ 300,00	100	R\$ 30.000,00
Óleo de motor (litro)	R\$ 30,00	54	R\$ 1.620,00
Filtros de óleo	R\$ 35,00	18	R\$ 630,00
Filtros de ar-condicionado	R\$ 33,00	8	R\$ 264,00
Pastilhas de freio	R\$ 25,00	160	R\$ 4.000,00
Investimento Total			R\$ 36.568,00

³² *Idem.*

Tabela 06: Caixa Mínimo e Necessidade Líquida de Capital de Giro³³

Caixa Mínimo		
Contas a receber	%	
À vista	20%	-
1x vez (30 dias)	20%	6,0
2x vezes (60 dias)	20%	12,0
3x vezes (90 dias)	30%	27,0
4x vezes (120 dias)	10%	12,0
5x vezes (150 dias)	0%	-
Prazo médio recebimento		57,0
Contas a pagar	%	
À vista	10%	-
1x vez (30 dias)	10%	3,0
2x vezes (60 dias)	20%	12,0
3x vezes (90 dias)	40%	36,0
4x vezes (120 dias)	10%	12,0
5x vezes (150 dias)	10%	15,0
Prazo médio pagamento		78,0
Prazo médio Estoque	30	
Recursos da Empresa fora do seu caixa		
Contas a receber		57,0
Estoques		30,0
Subtotal 1		87,0
Recursos de terceiros fora no caixa da empresa		
Fornecedores - Contas a pagar		78,0
Subtotal 2		9,0
Necessidade Líquida de Capital de Giro (em dias)		9

Tabela 07: Custo Mensurados para o Caixa Mínimo³⁴

Custo Fixo Mensal	R\$	11.936,60
Custo Variável Mensal	R\$	48.168,00
Custo total da empresa	R\$	60.104,60
Custo total diário	R\$	2.003,49
Necessidade Líquida de Capital de Giro (em dias)		9
Caixa Mínimo	R\$	18.031,38

O estoque inicial da empresa será voltado para garantir a oferta de serviços por 30 dias em plenitude, totalizando um montante de R\$ 36.568,00 (trinta e seis mil quinhentos e

³³ *Idem.*

³⁴ *Idem.*

sessenta e oito reais), com pneus representando mais de 80% deste valor. Vale ressaltar que os serviços de manutenção do motor e estética automotiva não possuem estoque, pelo motivo de que o primeiro é caracterizado por demanda, ou seja, cada caso deve ser avaliado e possui um pedido específico de peças necessárias que serão solicitadas à fornecedores no momento de aprovação do orçamento por parte do cliente, enquanto o serviço de estética automotiva será terceirizado, gerando um custo de R\$ 400,00 (quatrocentos reais) para a empresa quando for solicitado e efetuando uma cobrança do cliente de R\$ 600,00 (seiscentos reais). No que tange caixa mínimo, em contexto em que a empresa conseguiu negociar bons prazos com seus fornecedores, a necessidade líquida de capital de giro em dias é 9, o que demandará um montante de R\$ 18.031,38 (dezoito mil e trinta e um reais e trinta e oito centavos) como capital de giro da empresa.

6.4. Investimentos pré-operacionais

Na próxima tabela consta a relação dos investimentos pré-operacionais.

Tabela 08: Investimentos Pré-Operacionais³⁵

Investimentos pré-operacionais	Valor (R\$)
Website responsivo	R\$ 2.120,00
Divulgação Marketing Offline	R\$ 1.000,00
Divulgação Marketing Online	R\$ 1.000,00
Investimento Total	R\$ 4.120,00

Desta forma, é possível avaliar que os investimentos pré-operacionais da empresa estão associados à construção de marca e marketing, tanto com o estabelecimento de uma presença online estruturada, conforme os investimentos planejados para a criação do website responsivo e campanhas de mídia paga, tanto quanto com a produção de flyers e banners como estratégia de marketing offline para veiculação aos arredores da empresa.

6.5. Faturamento mensal

Para o faturamento mensal, levou-se em consideração o cenário realista, conforme tabela h apresentada na introdução do Plano Financeiro. Desta forma, calcula-se um faturamento mensal conforme tabela 09.

³⁵ *Idem.*

Tabela 09: Faturamento Mensal

Serviço	Qtde	Preço de Venda	Faturamento Mensal
Alinhamento e Balanceamento	30	R\$ 160,00	R\$ 4.800,00
Troca de óleos e filtros	18	R\$ 400,00	R\$ 7.200,00
Troca de pneus	25	R\$ 1.500,00	R\$ 37.500,00
Manutenção de freios	40	R\$ 380,00	R\$ 15.200,00
Manutenção do AC	8	R\$ 120,00	R\$ 960,00
Manutenção do motor	40	R\$ 500,00	R\$ 20.000,00
Estética automotiva	14	R\$ 600,00	R\$ 8.400,00
TOTAL			R\$ 94.060,00

Conforme é possível observar no quadro acima, apesar dos serviços de manutenção de freios e manutenção do motor serem os mais volumosos, a troca de pneus possui o maior faturamento mensal. A provisão de faturamento mensal da empresa é da ordem de R\$94.060,00.

6.6. Custo unitário e apuração do CSV

Na tabela 10, há a relação de custos de cada matéria prima necessária para a prestação dos serviços da empresa, assim como o CSV apurado para o cenário realista.

Tabela 10: Custo Unitário e Custo Total Por Serviço Prestado³⁶

Serviço	Matéria-prima	Custo Unitário	Consumo por Serviço	Custo Total por Serviço
Alinhamento e Balanceamento	Chumbo (kg)	R\$ 18,00	0,1	R\$ 1,80
Troca de óleos e filtros	Óleo (litro)	R\$ 30,00	3	R\$ 125,00
	Filtro	R\$ 35,00	1	
Troca de pneus	Pneu	R\$ 300,00	4	R\$ 1.200,00
Manutenção de freios	Pastilhas de freio	R\$ 25,00	4	R\$ 100,00
Manutenção do AC	Filtro e gás	R\$ 33,00	1	R\$ 33,00
Manutenção do motor	Pecas gerais	R\$ 150,00	1	R\$ 150,00
Estética automotiva	Serviço terceirizado	R\$ 400,00	1	R\$ 400,00

Tabela 11: Apuração do CSV³⁷

³⁶ *Idem.*

³⁷ *Idem.*

Cenário Realista			
Serviço	Qtde.	Custo por serviço	Custo total
Alinhamento e Balanceamento	80	R\$ 1,80	R\$ 54,00
Troca de óleos e filtros	40	R\$ 125,00	R\$ 2.250,00
Troca de pneus	60	R\$ 1.000,00	R\$ 30.000,00
Manutenção de freios	120	R\$ 100,00	R\$ 4.000,00
Manutenção do AC	30	R\$ 33,00	R\$ 264,00
Manutenção do motor	120	R\$ 150,00	R\$ 6.000,00
Estética automotiva	50	R\$ 400,00	R\$ 5.600,00
TOTAL			R\$ 48.168,00

No cenário observado nas tabelas 10 e 11, é possível identificar que os custos atrelados ao serviço efetivamente vendido estão associados exclusivamente à matéria-prima, uma vez que os custos com mão-de-obra e depreciação do maquinário estão sendo classificados como custos fixos. Uma outra vantagem é no que se refere ao estoque, já que manutenção do motor e estética automotiva não demandarão estoque, já que serão demandados conforme a necessidade de atendimento que surgir para a empresa, uma vez que manutenção de motor demanda peças específicas conforme a necessidade do cliente e serão solicitadas com seu de acordo, enquanto a estética automotiva será um serviço terceirizado. Assim, no cenário realista estabelecido, prestando estes sete serviços automotivos conforme demanda histórica, o CSV apurado é de R\$48.168,00 (quarenta e oito mil cento e sessenta e oito reais) para o cenário realista.

6.7. CV comercialização

Tabela 12: Estimativa do Custo de Comercialização³⁸

Cenário Provável			
Descrição	%	Faturamento Estimado	Custo Total
Impostos			
Simple Nacional	16,00%	R\$ 94.060,00	R\$ 15.049,60
Subtotal Impostos			R\$ 15.049,60
Gastos com vendas			
Taxa do cartão de crédito (80% do faturamento)	1,79%	R\$ 75.248,00	R\$ 1.346,94
Subtotal gastos com vendas			R\$ 1.346,94
Total			R\$ 16.396,54

³⁸ *Idem.*

No cenário provável, a alíquota de impostos Simples Nacional é de 16%, na faixa 5. No que tange gastos com vendas, foi provisionado que 80% do faturamento será transacionado através de cartão de crédito, incidindo uma taxa de 1,79% da Stone Pagamentos em cima do montante proporcional a esta taxa, que seria de R\$75.248,00 (setenta e cinco mil duzentos e quarenta e oito reais), totalizando um custo de R\$1.346,94 (um mil trezentos e quarenta e seis reais e noventa e quatro centavos). Desta forma, o custo de comercialização mensal total provisionado é de R\$16.396,54 (dezesesseis mil trezentos e noventa e seis reais e cinquenta e quatro centavos).

6.8. Custo MDO

Tabela 13: Custos de Mão de Obra³⁹

Custo MDO				
Descrição	Qtde	Por Funcionário (R\$)	Custo Total	
Salários				
Mecânico de pátio	2	R\$ 1.605,00	R\$	3.210,00
Subtotal salários			R\$	3.210,00
Tributação				
Encargos	2	R\$ 722,25	R\$	1.444,50
Vale Transporte	2	R\$ 156,00	R\$	312,00
Vale Refeição	2	R\$ 260,00	R\$	520,00
Subtotal Custo MDO			R\$	2.276,50
Total			R\$	5.486,50

No que diz respeito à custo de mão-de-obra, a empresa iniciará suas atividades com dois mecânicos de pátio contratados para a operacionalização e prestação de seus serviços, com o âmbito administrativo permanecendo sob gestão e atuação dos sócios. Assim, o salário de cada um dos funcionários, por possuírem o mesmo cargo e atribuições, será de R\$1.605,00 (mil seiscentos e cinco reais). Os encargos sociais simples foram considerados como 45% em cima do salário, gerando um valor adicional de R\$722,25 (setecentos e vinte e dois reais e vinte e cinco centavos). Os funcionários ainda gozarão de Vale Transporte no valor de R\$156,00 (cento e cinquenta e seis reais) e Vale Refeição de R\$260,00 (duzentos e sessenta reais). A soma destes valores para dois funcionários totaliza R\$5.486,50 (cinco mil quatrocentos e oitenta e seis reais e cinquenta centavos).

³⁹ *Idem.*

6.9. Custo de depreciação

Como a empresa possuirá um maquinário considerável para sua atuação e oferta de serviços, o detalhamento dos custos associados à depreciação foi validado junto ao site da Secretaria da Fazenda, conforme figura 14.

Figura 12: Vida Útil e Valor Residual de Bens⁴⁰

ANEXO I
Tabela de Vida Útil e Valor Residual

BENS	VIDA ÚTIL	VALOR RESIDUAL
MAQUINAS , MOTORES E APARELHOS	10	10%
OUTROS EQUIPAMENTOS	10	10%
MOBILIARIO EM GERAL E ARTIGOS P/ DECORACAO	10	10%
MAT.BIBLIOG.DISCOT.FILMOTECAS.OBJ.HISTÓRICOS.OB.ARTE.P. MUSEUS	10	0%
FERRAMENTAS E UTENSILIOS DE OFICINAS	10	10%
MAT.ART.E INSTR.MUSICAL,INSIG.FLAM.BANDEIRAS.ARTIGO PARA ESPORTE E JOGOS	10	10%
MAT.P/ESCRITÓRIO.BIBLIOTECA.ENSINO.LABORATÓRIO.GAB.TE CNICO.OU CIENTIFICO	10	10%
UTENSILIOS DE COPA.COZINHA,DORMIT.ENFERMARIA	10	10%
MAT.PERMANENT.DE ACAMP.DE CAMPANHA.PARAQUEDISMO.ARMAMENTOS	20	10%
VEICULOS DE TRACAO PESSOAL E ANIMAL	15	10%
ANIMAIS P/TRABALHO,PRODUCAO E REPRODUCAO	10	10%
EQUIPAMENTOS PARA PROCESSAMENTO DE DADOS	5	10%
EQUIP. UTENSILIOS HOSP.P/USO HOSPITAL.LABORAT.	15	20%
EQUIP. E APARELHOS DE SOM,IMAGENS TELECOMUNIC.	10	20%
MOVEIS E MATERIAL ESCOLAR E DIDATICO	10	10%
MAT. DESTINADO AO ACONDIC. P/TRANSPORTE.OBJET.VALORES	10	10%
TRATORES E EQUIPAM. RODOVIARIOS E AGRICOLAS	10	10%
AUTOMOVEIS, CAMINHOS,E OUTROS VEIC.DE TRACÃO	15	10%
AERONAVES*	-	-
EMBARCAÇÕES*	-	-

* AS CONTAS AERONAVES E EMBARCAÇÕES, NÃO POSSUEM VALORES ESTIPULADOS PORQUE SÃO BENS MUITO ESPECÍFICOS, SENDO ASSIM, A DEFINIÇÃO DE VIDA ÚTIL E VALOR RESIDUAL FICARÁ A CRITÉRIO DOS ÓRGÃOS QUE POSSUEM TAIS BENS.

Desta forma, os custos de depreciação da empresa podem ser observados na tabela 14.

⁴⁰ Disponível em

<http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/content/conn/UCMServer/uuid/dDocName%3AWCC201632>. Acessado em 28 de janeiro de 2021.

Tabela 14: Custo de Depreciação⁴¹

Custo de Depreciação			
Item	tx. Depreciação	Depreciação anual	Depreciação mensal
Elevadores de carros	10%	R\$ 1.300,00	R\$ 108,33
Alinhador computadorizado	10%	R\$ 500,00	R\$ 41,67
Balanceadora	10%	R\$ 300,00	R\$ 25,00
Ferramentas	10%	R\$ 1.135,00	R\$ 94,58
Total		R\$ 3.235,00	R\$ 269,58

A aplicação de 10% da taxa fiscal é aplicável para mensuração do desgaste efetivo do material no tempo e como consequência aplicável para IFRS e mensuração dos custos.

6.10. Custo Total Mensal

Sobre custos totais, sua relação é detalhada na tabela 15.

Tabela 15: Composição dos Custos Fixos e Variáveis⁴²

Descrição	Custo Mensal (R\$)
Custo Variável - Matéria prima	R\$ 48.168,00
Custo Fixo - Folha de Pagamento	R\$ 5.486,50
Custo Fixo - Depreciação	R\$ 269,58
Total	R\$ 53.924,08

Sobre a composição das despesas, impostos e outros redutores de receita, é possível observar sua relação da tabela 16.

⁴¹ Tabela criada pelo próprio autor, 2020.

⁴² *Idem.*

Tabela 16: Composição das Despesas, Impostos e Redutores de Receita – Mensal⁴³

Descrição	Valor Mensal (R\$)	
Despesas Gerais e Administrativas		
Aluguel	R\$	4.000,00
IPTU	R\$	1.186,60
Energia	R\$	400,00
Água	R\$	100,00
Telefone e Internet	R\$	200,00
Material de Limpeza	R\$	100,00
Seguro Patrimonial	R\$	400,00
Contador	R\$	300,00
Prolabore	R\$	4.000,00
Despesas com Marketing e Vendas		
Marketing	R\$	1.000,00
Website	R\$	50,00
Outras Despesas Operacionais		
Outras	R\$	200,00
Impostos		
Impostos	R\$	15.049,60
Redutor da Receita/Faturamento		
Vendas	R\$	1.346,94
Total	R\$	28.333,14

⁴³ *Idem.*

6.11. Demonstração de Resultados

Tabela 17: Demonstração de Resultados⁴⁴

Descrição	Valor anual (R\$)
Receita bruta dos serviços prestados/vendas	R\$ 1.128.720,00
Taxa do Cartão de crédito	-R\$ 16.163,27
Receita líquida dos serviços prestados/vendas	R\$ 1.112.556,73
Custo Variável - Matéria prima	-R\$ 578.016,00
Custo Fixo - Folha de Pagamento	-R\$ 65.838,00
Custo Fixo - Depreciação	-R\$ 3.235,00
Custo total dos serviços prestados/vendidos	-R\$ 647.089,00
Lucro Bruto	R\$ 465.467,73
Despesas Gerais e Administrativas	-R\$ 128.239,20
Despesas com Marketing e Vendas	-R\$ 12.600,00
Outras despesas operacionais	-R\$ 2.400,00
Despesas totais	-R\$ 143.239,20
Lucro antes dos impostos	R\$ 322.228,53
Impostos	-R\$ 180.595,20
Lucro Líquido do Exercício	R\$ 141.633,33

Conforme é possível analisar na Demonstração de Resultados anual da empresa no cenário realista estipulado, entende-se que o faturamento anual da empresa no ano1 será de R\$1.128.720,00 (um milhão cento e vinte e oito mil setecentos e vinte reais). O lucro líquido do exercício do período é de R\$141.633,33 (cento e quarenta e um mil seiscentos e trinta e três reais e trinta e três centavos), representando em torno de 12,7% da receita bruta líquida.

⁴⁴ *Idem.*

6.12. Indicadores

Tabela 18: Indicadores de Desempenho – Cenário Realista⁴⁵

Ponto de Equilíbrio Mensal	R\$ 55.613,40
Índice de Margem de Contribuição	31,8%
Lucratividade	12,7%
Rentabilidade	218%
Prazo de Retorno do Investimento em anos	0,46

Conforme é possível observar na tabela 18, de indicadores de desempenho do negócio, o ponto de equilíbrio mensal do negócio é de R\$56.421,35 (cinquenta e seis mil quatrocentos e vinte e um reais e trinta e cinco centavos), representando uma média de prestação de 105 (cento e cinco) serviços no mês, seguindo as proporções de *share* entre os sete serviços abordados no trabalho já apresentada anteriormente. A lucratividade do negócio possui índice de 12,7% enquanto a rentabilidade gira em torno de 218% ao ano. Com o cenário realista estabelecido, o prazo de retorno do investimento em anos é de 0,46, o que representa pouco menos de seis meses.

⁴⁵ *Idem.*

7. CENÁRIOS

7.1. Demonstrativo de Resultados

Tabela 19: Demonstrativo de Resultados Anual por Cenário⁴⁶

Descrição	Realista		Otimista		Pessimista		Muito Pessimista	
	Valor (R\$)	(%)	Valor (R\$)	(%)	Valor (R\$)	(%)	Valor (R\$)	(%)
Receita total de vendas	R\$1.128.720,00		R\$1.358.400,00		R\$912.480,00		R\$682.800,00	
CSV	- R\$578.016,00	- 51 %	- R\$695.337,60	- 51 %	- R\$467.390,40	- 51 %	- R\$350.068,80	- 51 %
Gastos com vendas	-R\$16.163,27	-1%	-R\$19.452,29	-1%	- R\$13.066,71	- 1%	- R\$9.777,70	- 1%
Impostos	- R\$180.595,20	- 16 %	- R\$217.344,00	- 16 %	- R\$145.996,80	- 16 %	- R\$92.178,00	- 14 %
Subtotal Custos Variáveis	- R\$774.774,47	- 69 %	- R\$932.133,89	- 69 %	- R\$626.453,91	- 69 %	- R\$452.024,50	- 66 %
Margem de Contribuição	R\$353.945,53	31 %	R\$426.266,11	31 %	R\$286.026,09	31 %	R\$230.775,50	34 %
Custos Fixos Totais	- R\$212.312,20	- 19 %	- R\$212.312,20	- 16 %	- R\$212.312,20	- 23 %	- R\$212.312,20	- 31 %
Resultado Operacional	R\$141.633,33	13 %	R\$213.953,91	16 %	R\$73.713,89	8%	R\$18.463,30	3%

Na tabela 19, é possível observar as demonstrações de resultados por cenário, estabelecendo que: Otimista represente 120% em relação ao histórico de vendas, o Provável mantendo os mesmos valores apresentados pelo histórico, o Pessimista estabelecendo 80% da média mensal prévia e, devido à possibilidade de um cenário pandêmico ainda mais grave que possa vir a se instaurar, o Muito Pessimista também é considerado em caso de fortes impactos no negócio, atribuindo 60% sobre o cenário esperado. Ainda com o pior cenário projetado, o

⁴⁶ Idem.

resultado operacional ainda é positivo, apesar de pouco acima do ponto de equilíbrio da empresa, o que sinaliza uma boa oportunidade de mercado a ser explorada.

Para as projeções dos próximos anos que serão apresentadas a seguir, levou-se em consideração algumas alterações de valores ao passar dos anos, como um aumento anual da folha de pagamento na casa de 4% (dissídio do Sindicato dos Mecânicos), um aumento anual de 2% para as despesas gerais e administrativas, um aumento anual de R\$ 1.200,00 (mil e duzentos reais) com despesas de Marketing. No que tange o crescimento da empresa em si, os valores projetados em relação ao ano anterior podem ser verificados na tabela 20.

Tabela 20: Projeção de Crescimento Anual da Prestação de Serviços⁴⁷

Anual	2022	2023	2024	2025
(%)	5%	8%	10%	10%

7.2. Sumário de Possíveis Cenários

Tabela 21: Indicadores por Cenário⁴⁸

Descrição	Realista	Otimista	Pessimista	Muito Pessimista
Serviços prestados por mês	175	211	142	106
Índice da Margem de Contribuição	31,8%	31,8%	31,8%	34,3%
	R\$667.360,7	R\$666.895,4		R\$619.176,8
Ponto de equilíbrio anual	9	6	R\$667.618,87	3
Lucratividade	12,7%	16,0%	8,2%	2,7%
Rentabilidade	218%	329%	113%	28%
Prazo de Retorno	0,46	0,30	0,88	3,52

Na Tabela 21 pode-se observar os principais indicadores de cada um dos quatro cenários apresentados. O cenário muito pessimista possui alguma rentabilidade (28%), ainda que a lucratividade seja próxima de zero, o que leva a um prazo de retorno em anos de 3,52. Já o cenário otimista aponta para uma lucratividade de mais de 15% e rentabilidade de 329%, estabelecendo um prazo de retorno em anos de 0,30.

⁴⁷ *Idem.*

⁴⁸ *Idem.*

7.3. Provável DRE

Tabela 22: Provável DRE⁴⁹

Descrição	2021	2022	2023	2024	2025
Receita bruta dos serviços prestados/vendas	R\$1.128.720,00	R\$1.185.620,00	R\$1.283.340,00	R\$1.414.120,00	R\$1.557.080,00
Taxa do Cartão de crédito	-	-	-	-	-
	R\$16.163,27	R\$16.978,08	R\$18.377,43	R\$20.250,20	R\$22.297,39
Receita líquida dos serviços prestados/vendas	R\$1.112.556,73	R\$1.168.641,92	R\$1.264.962,57	R\$1.393.869,80	R\$1.534.782,61
Custo Variável - Matéria prima	-	-	-	-	-
	R\$578.016,00	R\$607.188,40	R\$657.366,20	R\$724.678,00	R\$798.088,00
Custo Fixo - Folha de Pagamento	-	-	-	-	-
	R\$65.838,00	R\$68.471,52	R\$71.210,38	R\$74.058,80	R\$77.021,15
Custo Fixo - Depreciação	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00
	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00
Custo Total	R\$647.089,00	R\$678.894,92	R\$731.811,58	R\$801.971,80	R\$878.344,15
Lucro Bruto	R\$465.467,73	R\$489.747,00	R\$533.150,99	R\$591.898,01	R\$656.438,47
Margem Bruta	41,8%	41,9%	42,1%	42,5%	42,8%
Despesas Gerais e Administrativas	-	-	-	-	-
	R\$128.239,20	R\$130.803,98	R\$133.420,06	R\$136.088,46	R\$138.810,23
Despesas com Marketing e Vendas	-	-	-	-	-
	R\$12.600,00	R\$13.800,00	R\$15.000,00	R\$16.200,00	R\$17.400,00
Outras despesas operacionais	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00
	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00
Despesas Totais	R\$143.239,20	R\$147.003,98	R\$150.820,06	R\$154.688,46	R\$158.610,23

⁴⁹ Idem.

Lucro antes dos impostos	R\$322.228,53	R\$342.743,02	R\$382.330,93	R\$437.209,54	R\$497.828,23
	-	-	-	-	-
	R\$180.595,20	R\$189.699,20	R\$205.334,40	R\$226.259,20	R\$249.132,80
Impostos	0	0	0	0	0
Lucro Líquido do Exercício	R\$141.633,33	R\$153.043,82	R\$176.996,53	R\$210.950,34	R\$248.695,43
Margem Líquida do Exercício	12,7%	13,1%	14,0%	15,1%	16,2%

Tabela 23: Provável Fluxo de Caixa⁵⁰

Fluxo de Caixa						
Provável	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita do Ano						
Anterior	-	23.880	122.826	273.723	447.044	653.098
Aporte de Capital						
Inicial	65.000	-	-	-	-	-
		1.001.73	1.179.21	1.272.34	1.399.40	1.540.99
Recebimentos	-	9	9	7	7	7
Pagamentos						
Equipamentos	37.000	-	-	-	-	-
Pagamentos Despesas						
fixas	4.120	212.312	218.711	225.265	231.982	238.866
Pagamentos Matéria						
Prima	-	493.722	602.934	650.049	714.862	787.382
Pagamentos de Gastos						
com vendas	-	16.163	16.978	18.377	20.250	22.297
Pagamento de Impostos	-	180.595	189.699	205.334	226.259	249.133
			-	-	-	-
			1.028.32	1.099.02	1.193.35	1.297.67
Total Gastos	-41.120	-902.793	2	6	3	9
Saldo do Período	23.880	98.946	150.897	173.321	206.054	243.318
Saldo Acumulado de						
Caixa	23.880	122.826	273.723	447.044	653.098	896.416
Taxa Mínima de						
Atratividade	15%					
TIR	186%					

Conforme cenário provável apresentado nas tabelas 22 e 23, é possível calcular uma VPL de R\$464.798,04 (quatrocentos e sessenta e quatro mil setecentos e noventa e oito reais e quatro centavos), com TIR de 186% levando em consideração uma taxa mínima de atratividade de 15%. A margem líquida alcançaria 16,2% no ano 5 de atividades da empresa. No que diz respeito ao fluxo de caixa, vale ressaltar que por conta de contas a pagar em até 150 dias e conta a receber em até 120 dias, há saldo remanescente a receber no ano 6 de R\$175.171,50 (cento e setenta e cinco mil cento e setenta e um reais e cinquenta centavos), enquanto haveriam outros R\$116.387,83 (cento e dezesseis mil trezentos e oitenta e sete reais e oitenta e três centavos) a ainda serem pagos.

⁵⁰ *Idem.*

7.4. DRE Otimista

Tabela 24: DRE Otimista⁵¹

Descrição	2021	2022	2023	2024	2025
Receita bruta dos serviços prestados/vendas	R\$1.358.400,00	R\$1.427.360,00	R\$1.544.220,00	R\$1.700.280,00	R\$1.871.060,00
Taxa do Cartão de crédito	-R\$19.452,29	-R\$20.439,80	-R\$22.113,23	-R\$24.348,01	-R\$26.793,58
Receita líquida dos serviços prestados/ vendas	R\$1.338.947,71	R\$1.406.920,20	R\$1.522.106,77	R\$1.675.931,99	R\$1.844.266,42
Custo Variável - Matéria prima	-R\$695.337,60	-R\$730.575,20	-R\$790.529,80	-R\$870.256,80	-R\$957.533,80
Custo Fixo - Folha de Pagamento	-R\$65.838,00	-R\$68.471,52	-R\$71.210,38	-R\$74.058,80	-R\$77.021,15
Custo Fixo - Depreciação	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00
Custo Total	-R\$764.410,60	-R\$802.281,72	-R\$864.975,18	-R\$947.550,60	-R\$1.037.789,95
Lucro Bruto	R\$574.537,11	R\$604.638,48	R\$657.131,59	R\$728.381,39	R\$806.476,47
Margem Bruta	42,9%	43,0%	43,2%	43,5%	43,7%
Despesas Gerais e Administrativas	-R\$128.239,20	-R\$130.803,98	-R\$133.420,06	-R\$136.088,46	-R\$138.810,23
Despesas com Marketing e Vendas	-R\$12.600,00	-R\$13.800,00	-R\$15.000,00	-R\$16.200,00	-R\$17.400,00

⁵¹ Idem.

Outras despesas operacionais	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00
	-	-	-	-	-
Despesas	R\$143.239,2	R\$147.003,9	R\$150.820,0	R\$154.688,4	R\$158.610,2
Totais	0	8	6	6	3
Lucro antes dos impostos	R\$431.297,9 1	R\$457.634,5 0	R\$506.311,5 3	R\$573.692,9 3	R\$647.866,2 4
	-	-	-	-	-
	R\$217.344,0	R\$228.377,6	R\$247.075,2	R\$272.044,8	R\$299.369,6
Impostos	0	0	0	0	0
Lucro Líquido do Exercício	R\$213.953,9 1	R\$229.256,9 0	R\$259.236,3 3	R\$301.648,1 3	R\$348.496,6 4
Margem Líquida do Exercício	16,0%	16,3%	17,0%	18,0%	18,9%

Tabela 25: Fluxo de Caixa Otimista⁵²

Fluxo de Caixa						
Otimista	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita do Ano Anterior	-	23.880	186.417	413.055	667.888	963.606
Aporte de Capital Inicial	65.000	-	-	-	-	-
		1.205.58	1.419.60	1.531.07	1.682.72	1.851.84
Recebimentos	-	0	2	3	3	7
Pagamentos						
Equipamentos	37.000	-	-	-	-	-
Pagamentos Despesas fixas	4.120	212.312	218.711	225.265	231.982	238.866
Pagamentos Matéria Prima	-	593.934	725.436	781.786	858.630	944.806
Pagamentos de Gastos com vendas	-	19.452	20.440	22.113	24.348	26.794
Pagamento de Impostos	-	217.344	228.378	247.075	272.045	299.370
		-	-	-	-	-
		1.043.04	1.192.96	1.276.24	1.387.00	1.509.83
Total Gastos	-41.120	3	4	0	5	5
Saldo do Período	23.880	162.537	226.638	254.833	295.718	342.012
Saldo Acumulado de Caixa	23.880	186.417	413.055	667.888	963.606	1.305.61
Taxa Mínima de Atratividade	15%					
TIR	280%					

Conforme cenário otimista projetado nas tabelas 24 e 25, a VPL calculada é de R\$704.854,65, com TIR de 280% levando em consideração uma taxa mínima de atratividade de 15%. A margem líquida teria potencial de beirar os 19% ano 5 de atividades da empresa. No que diz respeito ao fluxo de caixa, vale ressaltar que por conta de contas a pagar em até 150 dias e conta a receber em até 120 dias, há saldo remanescente a receber no ano 6 de R\$210.494,25, enquanto haveriam outros R\$139.640,35 de compromissos a ainda serem quitados.

⁵² *Idem.*

7.5. DRE Pessimista

Tabela 26: DRE Pessimista⁵³

Descrição	2021	2022	2023	2024	2025
Receita bruta dos serviços prestados/vendas	R\$912.480,00	R\$959.480,00	R\$1.039.180,00	R\$1.144.980,00	R\$1.262.440,00
Taxa do Cartão de crédito	R\$13.066,71	R\$13.739,75	-R\$14.881,06	-R\$16.396,11	-R\$18.078,14
Receita líquida dos serviços prestados/vendas	R\$899.413,29	R\$945.740,25	R\$1.024.298,94	R\$1.128.583,89	R\$1.244.361,86
Custo Variável - Matéria prima	R\$467.390,40	R\$491.307,40	R\$532.266,40	R\$586.680,80	R\$647.035,40
Custo Fixo - Folha de Pagamento	R\$65.838,00	R\$68.471,52	-R\$71.210,38	-R\$74.058,80	-R\$77.021,15
Custo Fixo - Depreciação	R\$3.235,00	R\$3.235,00	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00
Custo Total	R\$536.463,40	R\$563.013,92	R\$606.711,78	R\$663.974,60	R\$727.291,55
Lucro Bruto	R\$362.949,89	R\$382.726,33	R\$417.587,16	R\$464.609,29	R\$517.070,31
Margem Bruta	40,4%	40,5%	40,8%	41,2%	41,6%
Despesas Gerais e Administrativas	R\$128.239,20	R\$130.803,98	R\$133.420,06	R\$136.088,46	R\$138.810,23
Despesas com Marketing e Vendas	R\$12.600,00	R\$13.800,00	-R\$15.000,00	-R\$16.200,00	-R\$17.400,00
Outras despesas operacionais	R\$2.400,00	R\$2.400,00	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00
Despesas Totais	R\$143.239,20	R\$147.003,98	R\$150.820,06	R\$154.688,46	R\$158.610,23

⁵³ Idem.

Lucro antes dos impostos	R\$219.710,69	R\$235.722,34	R\$266.767,10	R\$309.920,83	R\$358.460,08
Impostos	R\$145.996,80	R\$153.516,80	R\$166.268,80	R\$183.196,80	R\$201.990,40
Lucro Líquido do Exercício	R\$73.713,89	R\$82.205,54	R\$100.498,30	R\$126.724,03	R\$156.469,68
Margem Líquida do Exercício	8,2%	8,7%	9,8%	11,2%	12,6%

Tabela 27: Fluxo de Caixa Pessimista⁵⁴

Fluxo de Caixa Pessimista	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita do Ano Anterior	-	23.880	63.101	143.507	241.012	363.769
Aporte de Capital Inicial	65.000	-	-	-	-	-
Recebimentos	-	809.826	954.193	1.030.214	1.133.078	1.249.226
Pagamentos Equipamentos	37.000	-	-	-	-	-
Pagamentos Despesas fixas	4.120	212.312	218.711	225.265	231.982	238.866
Pagamentos Matéria Prima	-	399.229	487.820	526.293	578.745	638.234
Pagamentos de Gastos com vendas	-	13.067	13.740	14.881	16.396	18.078
Pagamento de Impostos	-	145.997	153.517	166.269	183.197	201.990
Total Gastos	-41.120	-770.605	873.787	-932.709	1.010.321	1.097.169
Saldo do Período	23.880	39.221	80.406	97.505	122.757	152.057
Saldo Acumulado de Caixa	23.880	63.101	143.507	241.012	363.769	515.826
Taxa Mínima de Atratividade	15%					
TIR	99%					

⁵⁴ Idem.

O cenário pessimista explorado nas tabelas 26 e 27 possui uma VPL de R\$241.378,65 (duzentos e quarenta e um mil trezentos e setenta e oito reais e sessenta e cinco centavos), com TIR de 99% levando em consideração uma taxa mínima de atratividade de 15%. A margem líquida começaria na casa de 8% e alcançaria 12,6% no ano 5 de atividades da empresa. No que diz respeito ao fluxo de caixa, vale ressaltar que por conta de contas a pagar em até 150 dias e conta a receber em até 120 dias, há saldo remanescente a receber no ano 6 de R\$142.024,50 (cento e quarenta e dois mil e vinte e quatro reais e cinquenta centavos), enquanto haveriam outros R\$94.359,33 (noventa e quatro mil trezentos e cinquenta e nove reais e trinta e três centavos) de contas a pagar.

7.6. DRE Muito Pessimista

Tabela 28: DRE Muito Pessimista⁵⁵

Descrição	2021	2022	2023	2024	2025
Receita bruta dos serviços	R\$682.800,0	R\$718.020,0	R\$778.580,0	R\$858.160,0	R\$945.860,0
prestados/vendas	0	0	0	0	0
Taxa do Cartão de crédito	-R\$9.777,70	R\$10.282,05	R\$11.149,27	R\$12.288,85	R\$13.544,72
Receita líquida dos serviços prestados/vendas	R\$673.022,3	R\$707.737,9	R\$767.430,7	R\$845.871,1	R\$932.315,2
	0	5	3	5	8
Custo Variável - Matéria prima	-R\$350.068,8	R\$368.012,6	R\$399.194,8	R\$440.120,8	R\$485.010,2
	0	0	0	0	0
Custo Fixo - Folha de Pagamento	-R\$65.838,00	R\$68.471,52	R\$71.210,38	R\$74.058,80	R\$77.021,15
Custo Fixo - Depreciação	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00	-R\$3.235,00
	-	-	-	-	-
	R\$419.141,8	R\$439.719,1	R\$473.640,1	R\$517.414,6	R\$565.266,3
Custo Total	0	2	8	0	5
	R\$253.880,5	R\$268.018,8	R\$293.790,5	R\$328.456,5	R\$367.048,9
Lucro Bruto	0	3	5	5	4
Margem Bruta	37,7%	37,9%	38,3%	38,8%	39,4%

⁵⁵ Idem.

	-	-	-	-	-
Despesas Gerais e Administrativas	R\$128.239,20	R\$130.803,98	R\$133.420,06	R\$136.088,46	R\$138.810,23
Despesas com Marketing e Vendas	-	-	-	-	-
	R\$12.600,00	R\$13.800,00	R\$15.000,00	R\$16.200,00	R\$17.400,00
Outras despesas operacionais	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00	-R\$2.400,00
	-	-	-	-	-
	R\$143.239,20	R\$147.003,98	R\$150.820,06	R\$154.688,46	R\$158.610,23
Despesas Totais	0	8	6	6	3
Lucro antes dos impostos	R\$110.641,30	R\$121.014,85	R\$142.970,49	R\$173.768,09	R\$208.438,70
	-	-	-	-	-
	-	-	R\$105.108,30	R\$137.305,60	R\$151.337,60
Impostos	R\$92.178,00	R\$96.932,70	0	0	0
Lucro Líquido do Exercício	R\$18.463,30	R\$24.082,15	R\$37.862,19	R\$36.462,49	R\$57.101,10
Margem Líquida do Exercício	2,7%	3,4%	4,9%	4,3%	6,1%

Tabela 29: Fluxo de Caixa Muito Pessimista⁵⁶

Fluxo de Caixa						
Muito Pessimista	Ano 0	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Receita do Ano Anterior	-	23.880	16.580	39.317	74.913	108.391
Aporte de Capital Inicial	65.000	-	-	-	-	-
Recebimentos	-	605.985	714.058	771.767	849.207	935.994
Pagamentos Equipamentos	37.000	-	-	-	-	-
Pagamentos Despesas fixas	4.120	212.312	218.711	225.265	231.982	238.866
Pagamentos Matéria Prima	-	299.017	365.396	394.647	434.152	478.464
Pagamentos de Gastos com vendas	-	9.778	10.282	11.149	12.289	13.545
Pagamento de Impostos	-	92.178	96.933	105.108	137.306	151.338
Total Gastos	-41.120	613.285	691.321	736.170	815.729	882.213
<i>Saldo do Período</i>	23.880	-7.300	22.737	35.597	33.478	53.781
Saldo Acumulado de Caixa	23.880	16.580	39.317	74.913	108.391	162.173
Taxa Mínima de Atratividade	15%					
TIR	21%					

No cenário muito pessimista das tabelas 28 e 29, os resultados apresentam estar pouco acima do ponto de equilíbrio da empresa. Mantendo a taxa mínima de atratividade de 15%, tem-se um TIR de 21% e uma VPL de R\$37.736,09 (trinta e sete mil setecentos e trinta e seis reais e nove centavos). A margem líquida começaria na casa não passaria de muito mais de 6% até o quinto ano de operação da empresa. No que diz respeito ao fluxo de caixa, vale ressaltar que por conta de contas a pagar em até 150 dias e conta a receber em até 120 dias, há saldo remanescente a receber no ano 6 de R\$106.409,25 (cento e seis mil quatrocentos e nove reais e vinte e cinco centavos), enquanto haveriam outros R\$70.730,65 (setenta mil setecentos e trinta centavos e sessenta e cinco centavos) a serem quitados.

⁵⁶ *Idem.*

7.7. DMPL Provável

Tabela 30: Provável Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido⁵⁷

	Capital Social	Reserva de lucros	Lucros Acumulados	Total do PL
Saldos em 31 de dezembro de 2019	-	-	-	-
Integralização de capital	65.000,00	-	-	65.000,00
Constituição de Reserva de Lucros	-	-	-	-
Lucro líquido do exercício	-	-	-	-
Saldos em 31 de dezembro de 2020	65.000,00	-	-	65.000,00
Integralização de capital	-	-	-	-
Constituição de Reserva de Lucros	-	141.633,33	-141.633,33	-
Lucro líquido do exercício	-	-	141.633,33	141.633,33
Saldos em 31 de dezembro de 2021	65.000,00	141.633,33	-	206.633,33
Integralização de capital	-	-	-	-
Constituição de Reserva de Lucros	-	155.677,34	-155.677,34	-
Lucro líquido do exercício	-	-	155.677,34	155.677,34
Saldos em 31 de dezembro de 2022	65.000,00	297.310,67	-	362.310,67
Integralização de capital	-	-	-	-
Constituição de Reserva de Lucros	-	182.368,91	-182.368,91	-
Lucro líquido do exercício	-	-	182.368,91	182.368,91
Saldos em 31 de dezembro de 2023	65.000,00	479.679,57	-	544.679,57
Integralização de capital	-	-	-	-
Constituição de Reserva de Lucros	-	219.171,14	-219.171,14	-
Lucro líquido do exercício	-	-	219.171,14	219.171,14

⁵⁷ Idem.

Saldos em 31 de dezembro de 2024	65.000,00	698.850,71	-	763.850,71
Integralização de capital	-	-	-	-
Constituição de Reserva de Lucros	-	259.878,58	-259.878,58	-
Lucro líquido do exercício	-	-	259.878,58	259.878,58
Saldos em 31 de dezembro de 2025	65.000,00	958.729,29	-	1.023.729,29

8. AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA

8.1. Análise SWOT

Analisando os dados e cenários levantados, levando em consideração a concorrência e o mercado a serem explorados assim como a avaliando a proposta de atuação do Ronda Autocenter, uma análise SWOT foi levantada para a atuação no mercado de manutenção automotiva, estabelecendo o panorama conforme figura abaixo.

Figura 13: Análise SWOT da empresa Ronda Autocenter⁵⁸



⁵⁸ *Idem.*

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir os levantamentos e estudos realizados para a conclusão deste trabalho, foi possível identificar que a atuação do Ronda Autocenter não só é viável como promissora, em um contexto de mercado que carece de uma boa gestão e bom relacionamento com os clientes.

As análises financeiras apontam para um cenário que, ainda com as dificuldades oriundas da pandemia do COVID-19, conseguiria atuar pouco acima do ponto de equilíbrio do negócio em seu cenário mais pessimista. Ainda que o cenário muito pessimista se apresente a realidade da empresa, com uma queda da prestação de serviços de 40% em relação ao histórico disponível, ainda se teria um TIR de 21% e VPL de R\$37.736,09 (trinta e sete mil setecentos e trinta e seis reais e nove centavos), o que geraria um retorno do investimento em mais de três anos e meio de operação. A rentabilidade do primeiro ano seria muito baixa, mas ainda seria uma operação viável. Caso o cenário já estabelecido nos últimos anos permaneça o mesmo, de acordo com o cenário provável (ou realista) traçado, a empresa possui grande potencial de rentabilização, com um retorno do investimento ainda nos primeiros seis meses de operação, além de VPL de R\$464.798,04 (quatrocentos e sessenta e quatro mil setecentos e noventa e oito reais e quatro centavos), com TIR de 186%.

O mercado se demonstrou amplo e, mesmo com o alto volume de outras oficinas, grande espaço para atuação. A análise da concorrência apontou para estabelecimentos simples e sem muitas opções, com uma grande lacuna de atuação no ambiente digital, inclusive para as empresas mais preparadas. O Ronda Autocenter se demonstrou extremamente preparado e planejado para uma atuação no ambiente digital, estruturando um website claro que objetiva o fornecimento de informações e a facilidade do contato do cliente com a empresa.

A divulgação de seus serviços será chave para o sucesso da empresa e por conta da necessidade de um ambiente físico para a prestação de seus serviços, os sócios do Ronda Autocenter têm clareza da importância de bons relacionamentos na região central de São Paulo e de uma boa divulgação *offline* nas redondezas, que estão contemplados neste plano de negócios. Somado a isso, estar presente nos momentos de necessidade do cliente e se posicionar de acordo será o grande desafio do mercado de manutenção automotiva, e o Ronda Autocenter está estruturado e preparado para fazê-lo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BIZZOTTO, Carlos Eduardo Negrão. **Plano de Negócios para Empreendimentos Inovadores**. São Paulo: Atlas, 2008.

CORRÊA, Henrique L.; GIANESI, Irineu G. N. **Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Experiência e Satisfação do Cliente**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2018

DALCOL, Charlene; SILUK, Jilio. **Gestão Estratégica de Marketing e o Posicionamento Competitivo**. VIII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 2012.

DORNELAS, José. **Plano de Negócios: o seu Guia Definitivo**. 2. Ed. São Paulo: Empreende, 2016.

HOOLEY, Graham J.; SAUNDERS, John A.; PIERCY, Nigel F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

KELLER, Kevin L.; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 15ª edição. São Paulo: Pearson Universidades, 2019.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. Tradução Sabrina Cairo. 15. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIWAN, I. **Marketing 4.0: do tradicional ao digital**. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: marketing e gestão**. São Paulo: Saraiva, 2001.

ROGERS, David L. **Transformação Digital: Repensando o seu Negócio para a era digital**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra – 1 ed. São Paulo: Autêntica Business, 2019.

ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo. **Marketing de serviços: A Empresa com Foco no Cliente**. Tradução Martin Albert Haag e Carlos Silveira Netto Soares. Ed.2º. São Paulo: Bookman, 2003.

<https://www.observatoriodasmetrolopes.net.br/mapa-da-motorizacao-individual-2019/>.

Acesso em 15 de novembro de 2020.

<https://neilpatel.com/br/marketing-online-de-maneira-simples-um-guia-passo-a-passo/>.

Acesso em 18 de maio de 2020.

<https://neilpatel.com/br/como-fazer-marketing-digital-o-guia-passo-a-passo/>. Acesso em 18 de maio de 2020.

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/reparacao-de-veiculos-pode-ser-um-negocio->

[promissor,fbdbc8792f95cc510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=O%20mercado%20de%20repara%C3%A7%C3%A3o%20de,chegam%20a%20R%24%20128%20bilh%C3%B5es](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/reparacao-de-veiculos-pode-ser-um-negocio-fbdbc8792f95cc510VgnVCM1000004c00210aRCRD#:~:text=O%20mercado%20de%20repara%C3%A7%C3%A3o%20de,chegam%20a%20R%24%20128%20bilh%C3%B5es)

Acesso em 22 de dezembro de 2020.

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>.

Acesso em 25 de junho de 2020.

<https://rockcontent.com/br/blog/tipos-de-marketing/>. Acesso em 20 de dezembro de 2020.

<https://www.icarros.com.br/noticias/geral/servicos-automotivos-tem-procura-89-maior-na-quarentena/28160.html>. Acesso em 7 de janeiro de 2021.

<https://www.gov.br/infraestrutura/pt-br/assuntos/transito/conteudo-denatran/frota-de-veiculos-2020>. Acesso em 11 de janeiro de 2021.

https://www.researchgate.net/publication/315849201_O_comportamento_do_consumidor_de_automoveis. Acesso em 19 de dezembro de 2020.

<https://buyco.com.br/blog/mercado/mercado-de-oficinas/>. Acesso em 11 de janeiro de 2021.

<http://portaldareparacao.com.br/publicacoes/>. Acesso em 11 de janeiro de 2021.

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-01/vendas-de-veiculos-tem-queda-de-21-em-2020-diz-fenabreve>. Acesso em 11 de janeiro de 2021.

<https://buyco.com.br/blog/gestao-de-empresas/impactos-do-coronavirus-nas-micro-e-pequenas-empresas/>. Acesso em 11 de janeiro de 2021.

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/caracteristicas-das-empresas-pela-forma-juridica,813ae3ae7d316410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 12 de janeiro de 2021.

<https://abinteligencia.com.br/anuario-da-industria-da-reparacao-de-veiculos-2020/>. Acesso em 18 de novembro de 2020.

<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/>. Acesso em 15 de janeiro de 2021.

<http://www.fazenda.rj.gov.br/sefaz/content/conn/UCMServer/uuid/dDocName%3AWCC201632>. Acesso em 28 de janeiro de 2021.